

Подготовка управленческих кадров
Administration Personnel Training

DOI: 10.24412/2070-1381-2023-100-211-223

Обучение персонала российских организаций сферы культуры и искусства

Батоврина Екатерина Викторовна

Кандидат социологических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [3046-8588](#), ORCID: [0000-0001-8415-9104](#),
batovrinaev@spa.msu.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Назарова Полина Константиновна

Студентка магистратуры, SPIN-код РИНЦ: [5532-0553](#), ORCID: [0009-0008-5214-1696](#) nazarovapk@spa.msu.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Аннотация

Наряду со многими отечественными организациями, организации сферы культуры и искусства заинтересованы в пополнении и обновлении знаний и умений сотрудников, их регулярном обучении. «Наличие работников учреждения, прошедших повышение квалификации и (или) профессиональную переподготовку», включено в число показателей эффективности деятельности федеральных государственных бюджетных и автономных учреждений культуры и искусства и работы их руководителей. Выбор программ обучения персонала, занятого в сфере культуры и искусства, должна предварять диагностика образовательных потребностей сотрудников, позволяющая организовать обучение с учетом их спроса на тематику образовательных программ, методы обучения, формат и продолжительность занятий. Разработанная нами анкета для диагностики образовательных потребностей сотрудников организаций сферы культуры и искусства включает блоки вопросов о готовности сотрудников принимать участие в программах обучения, их потребностях в получении знаний и развитии компетенций, приоритетных для них методах обучения, опыте их участия в обучающих мероприятиях, предпочтительных условиях прохождения обучения. Проведенная апробация анкеты показала, что она является информативным, быстрым и удобным способом получения сведений об образовательных потребностях респондентов, может быть легко адаптирована к использованию в любых организациях сферы культуры и искусства. Полученные результаты позволили наметить направления совершенствования действующих программ обучения персонала в этой сфере; существенно расширить тематику программ обучения сотрудников организаций сферы культуры и искусства, адаптировать содержание программ обучения к профессиональным особенностям и запросам потенциальных слушателей. Они также оказались эффективны в проведении обучения с применением активных методов обучения, в особенности тренингов, мастер-классов и дискуссий. И наконец, они обеспечили практическую направленность образовательных программ и оптимизацию продолжительности, времени и формата обучения.

Ключевые слова

Обучение персонала, организации сферы культуры и искусства, диагностика образовательных потребностей персонала, программа обучения, активные методы обучения.

Для цитирования

Батоврина Е.В., Назарова П.К. Обучение персонала российских организаций сферы культуры и искусства // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 100. С. 211-223. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-100-211-223

Personnel Training in Russian Organizations in the Sphere of Culture and Art

Ekaterina V. Batovrina

PhD, Associate Professor, ORCID: [0000-0001-8415-9104](#), batovrinaev@spa.msu.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Polina K. Nazarova

Master's degree student, ORCID: [0009-0008-5214-1696](#), nazarovapk@spa.msu.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Abstract

Along with many domestic organizations, organizations in the sphere of culture and art are interested in replenishing and updating the knowledge and skills of employees as well as their regular training. "The presence of employees who have passed advanced training and (or) professional retraining" is one of the effectiveness indicators for the federal state budgetary, autonomous institutions of culture and arts activities, and their managers' performance. The choice of training programs for personnel engaged in the sphere of culture and art should be preceded by a diagnosis of the educational needs of employees, which allows organizing training according to their demand for the subject of educational programs, teaching methods, format and duration of classes. The questionnaire developed by us aims at diagnosing the educational needs of employees of organizations in the sphere of culture and art. It includes blocks of questions about the willingness of employees to participate in training programs, their needs for knowledge and competence development, priority teaching methods for them, their experience of participating in training events and preferred conditions for training. The conducted testing of the questionnaire showed that it is an informative, fast and convenient way to obtain information

about the educational needs of respondents; it can be easily adapted for use in any organizations in the sphere of culture and art. The results allowed us to outline the areas for improving existing personnel training programs. It expanded the subject of training programs for organizations in the sphere of culture and art's employees, enhanced the training programs' content to contain professional characteristics and seize the needs of potential listeners. It was also effective in conducting education process using active learning methods such as trainings, master classes and discussions. Lastly, the results ensured the practical orientation of educational programs and optimized the duration, time and format of training.

Keywords

Personnel training, organizations in the sphere of culture and art, diagnostics of educational needs of personnel, training program, active learning methods.

For citation

Batovrina E.V., Nazarova P.K. (2023) Personnel Training in Russian Organizations in the Sphere of Culture and Art. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 100. P. 211–223. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-100-211-223

Введение

В условиях распространения концепций управления знаниями и управления талантами в российских организациях и вследствие этого высокой заинтересованности работодателей в пополнении и обновлении знаний и умений сотрудников, их обучение становится одним из наиболее актуальных направлений работы с персоналом. Несмотря на нестабильную ситуацию в экономике и на рынке труда, многие российские работодатели продолжают вкладывать деньги в расширение и пополнение багажа знаний персонала. Так, по данным исследования компании Ancor, проведенного на территории России с участием 363 представителей работодателей и 5320 сотрудников, несмотря на общее снижение доли компаний, у которых есть программы обучения сотрудников, 3/4 работодателей в 2022 году предоставляли возможности обучения для персонала, 42% опрошенных сотрудников прошли обучение, связанное с их профессиональной деятельностью, 64% планировали пройти обучение в ближайшее время¹. Международные исследования свидетельствуют об аналогичных тенденциях за рубежом. LinkedIn и сервис YouGov опубликовали отчет «LinkedIn 2023 Workplace Learning Report», содержащий результаты данных опроса более 1500 HR-специалистов из 27 стран мира. Согласно этому отчету, 93% организаций волнует вопрос удержания сотрудников; в качестве наиболее подходящего способа решения этой задачи работодатели видят «предоставление возможности обучения» персоналу. Возможность развиваться и приобретать новые навыки вошла в пятерку наиболее частых причин поиска новой работы сотрудниками организаций.

Особое внимание обучению сотрудников традиционно уделяется в инновационных организациях, занимающихся телекоммуникациями, обслуживанием информационных систем клиентов, разработкой и внедрением программного обеспечения и систем искусственного интеллекта, биотехнологиями, в целом наукоемким производством [Батоврина 2019; Подвербных, Онисифорова 2015]. Немалое значение в инновационной сфере придается дополнительному обучению молодых специалистов — выпускников узкоспециализированных программ подготовки, связанных с наукой и технологиями, так как во многом от них зависит появление инноваций в конкретных организациях и отраслях, что, в свою очередь, положительно влияет на развитие экономики и общества [Barragán-Osaña et al. 2020, 67]. Программы обучения персонала широко востребованы промышленными предприятиями, организациями банковской сферы и сферы услуг — именно эти сферы чаще других фигурируют в названиях публикаций, посвященных проблемам обучения и развития персонала [Додохян 2021; Тимофеева 2022; Мугаева 2021]. Крупные промышленные предприятия уделяют особое внимание обучению перспективных студентов, вовлекая их в различные проекты и предлагая дополнительные программы подготовки. Цель данных инициатив — уменьшить разрыв между теорией и практикой, подготовить участников программ к будущей практической деятельности в конкретных организациях-работодателях

¹ Исследование «Обучение и развитие персонала в 2022» // Ancor [Электронный ресурс]. URL: <https://ancor.ru/press/research/issledovanie-obuchenie-i-razvitie-personala-v-2022/> (дата обращения: 18.06.2023).

[Veis et al. 2021]. Для организаций банковской сферы актуален вопрос регулярного обновления знаний и развития компетенций персонала: ряд исследований подтверждают влияние обучения персонала на повышение эффективности работы банковских организаций [Otoo 2019], а также личной эффективности самих работников (прежде всего их уверенности в собственных профессиональных способностях), что, в свою очередь, способствует повышению вовлеченности персонала и качества его работы [Siddiqui, Sahar 2019, 34].

Необходимо отметить, что рассмотренные выше тенденции не означают отсутствие спроса на обучение со стороны работников и работодателей из других сфер и отраслей. Так, в сфере культуры и искусства, охватывающей множество государственных, коммерческих и некоммерческих организаций, оказывающих просветительские, культурные и досуговые услуги населению (например, Государственный Русский музей, Екатеринбургский музей изобразительных искусств, Эрмитаж, Российская государственная художественная галерея, Государственная Третьяковская галерея, Новосибирский театр оперы и балета, Московский художественный академический театр имени Максима Горького, Красноярская краевая филармония, Киностудия имени М. Горького, «Союзмультфильм» и т.д.), интерес к обучению сотрудников также велик.

Спрос организаций сферы культуры и искусства на обучение сотрудников во многом связан с характерными особенностями данной сферы и занятого в ней персонала. Так, деятельность большинства организаций сферы культуры и искусства уникальна, для ее освоения, а точнее для погружения в нее, недостаточно базового, пусть и профильного, образования сотрудников. От многих из них требуется экспертный уровень знаний, готовность выполнять своеобразную миссию — сохранять и приумножать культурное наследие страны [Курес et al. 2020], а также способность эффективно взаимодействовать с представителями различных сообществ и культур для аккумуляции знаний о их нематериальном культурном наследии, что, как отмечают многие авторы, особенно актуально для работников музеев [Boylan 2006, 62–64]. Высокие требования к качеству оказываемых услуг и производимых продуктов, необходимость выполнять единственные в своем роде работы вынуждают сотрудников постоянно совершенствовать свои знания, умения и способности. Обязательным требованием ко многим работникам сферы культуры и искусства является наличие творческого потенциала — креативности, специальных творческих способностей, творческой инициативы, готовности к решению новых (часто нестандартных) задач. Его постоянное совершенствование становится приоритетным и для работодателей, и для персонала. Не следует забывать и о мотивации людей, занятых в данной сфере. Многие из них ориентированы на удовлетворение потребностей высшего уровня. Главными стимулами для них являются содержание работы, возможность непрерывного развития, совершенствования, получения новых знаний, что заставляет работодателей задумываться о способах удовлетворения поступающих от сотрудников запросов.

Весомыми факторами повышенного интереса организаций сферы культуры и искусства к обучению сотрудников являются также требования законодательства и органов государственной власти. Так, для отдельных категорий работников (например, для педагогических работников организаций сферы искусства и культуры) установлена обязанность регулярно проходить повышение квалификации². «Наличие работников учреждения, прошедших повышение квалификации и (или) профессиональную переподготовку», включено в число показателей эффективности деятельности федеральных государственных бюджетных и автономных учреждений культуры и искусства, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации, и работы

² Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ (п. 2 ч. 5 ст. 47) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 19.06.2023).

их руководителей, по результатам достижения которых указанным руководителям устанавливаются выплаты стимулирующего характера³. Министерство культуры Российской Федерации инициировало проведение системной работы по повышению квалификации работников культуры: «Чтобы компетенции работников сферы культуры неизменно росли, мы проводим обучение по программе переподготовки творческих и управленческих кадров, — отметила министр культуры О.Б. Любимова. — Такая системная работа проводится впервые. По всей стране на базе ведущих творческих вузов создано 19 образовательных центров. К 2025 году обучение пройдут 200 тысяч человек, это примерно треть от всех работников отрасли. В этом году 40 тысяч работников сферы культуры по всей России пройдут курсы повышения квалификации»⁴.

Несмотря на заинтересованность как работодателей, так и органов государственной власти в повышении квалификации и развитии компетенций сотрудников, занятых в сфере культуры и искусства, особенности проведения обучения в этой сфере изучены недостаточно полно. Большинство публикаций посвящено раскрытию факторов, определяющих значение непрерывного обучения сотрудников, работающих в сфере культуры и искусства. Например, Н.И. Капустина отмечает в качестве одного из таких факторов процесс модернизации учреждений культуры. Старение персонала, увеличение уровня текучести персонала и наличие большого количества сотрудников, не имеющих профильного образования, соответствующего требованиям к занимаемой ими должности, также рассматриваются автором в числе причин, заставляющих работодателей задуматься об обучении персонала [Капустина 2015, 61–63]. Не меньшее значение имеет фактор понимания руководителями организаций сферы культуры и искусства своих образовательных потребностей и образовательных потребностей подчиненных. Так, анкетирование 602 руководителей учреждений культуры Иркутской области, проведенное в 2019 году, показало, что респонденты «критически оценивают свои профессиональные качества», «осознают не только необходимость повышения своей квалификации, но и видят явную необходимость в повышении квалификации работников тех организаций, в которых они трудятся» [Рудакова 2019, 25]. Исследование «Профессиональное образование в сфере культуры: вызовы времени и требования практики», проведенное Челябинским государственным институтом культуры в 2021 году, показало, что отсутствие специалистов нужного профиля на рынке труда является одной из наиболее серьезных проблем для организаций сферы культуры (по оценке 53,2% респондентов). Значение обучения и повышения квалификации уже работающих в организациях сотрудников в этих условиях растет и является самым распространенным способом решения данной проблемы (отметили 44,4% участников исследования) [Штолер и др. 2022].

Немало работ посвящено анализу требований к составлению и содержанию образовательных программ для персонала организаций сферы культуры и искусства. В частности, Д.П. Курбатов отмечает, что оно должно осуществляться с учетом процессов модернизации, происходящих в самих организациях (внедрение информационных технологий и т.п.), политических и рыночных факторов (общегосударственная политика в области культуры и искусства, востребованность непрерывного образования) [Курбатов 2017, 98–100]. По мнению М.И. Гомбоевой и Н.И. Спандерашвили, содержание образовательных программ для сотрудников сферы культуры и искусства необходимо обновлять,

³ Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 23 июня 2021 г. № 525 «Об утверждении показателей эффективности деятельности федеральных государственных бюджетных и автономных учреждений, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации, и работы их руководителей, по результатам достижения которых указанным руководителям устанавливаются выплаты стимулирующего характера» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_391604/ (дата обращения: 19.06.2023).

⁴ Курсы повышения квалификации в 2022 году пройдут 40 тысяч работников культуры // Министерство культуры Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: https://culture.gov.ru/press/news/kursy_povysheniya_kvalifikatsii_v_2022_godu_proydut_40_tysyach_rabotnikov_kultury/ (дата обращения: 19.06.2023).

принимая во внимание такие тенденции, как оптимизация сферы культуры, порожденная появлением новых художественных технологий, изменением количественного и качественного состава профессий и требований к ним; институализация культурной отрасли, связанная с коммерциализацией, массовизацией и цифровизацией услуг в ней. Данные тенденции требуют наличия у работников новых компетенций, которые существующие образовательные программы не развивают [Гомбоева, Спандерашвили 2018]. Важно отметить, что многие работодатели из сферы культуры и искусства осознают эту проблему и пытаются ее решить. Так, за 2022 год Центром непрерывного образования и повышения квалификации творческих и управленческих кадров в сфере культуры ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный институт культуры» была реализована программа повышения квалификации 4000 работников учреждений культуры по всей России в рамках проекта «Творческие люди». Наиболее востребованными программами обучения оказались программы «Проектная деятельность в учреждении культуры: актуальные подходы и технологии», «Продвижение услуг современного учреждения культуры: технологии event-менеджмента», «Виртуальные выставки в учреждениях культуры: проектирование и организация», «Игровые технологии в современной библиотеке», «Современные технологии проектирования музейных экспозиций и выставок»⁵. Данные программы направлены на приобретение сотрудниками, занятыми в сфере культуры и искусства, компетенций, традиционно востребованных работниками коммерческих организаций (проектная деятельность, event-менеджмент, геймификация и др.). Это показывает, что процесс модернизации активно продолжается в организациях сферы культуры и искусства, многие из них стремятся учесть изменения, происходящие в профессиональной деятельности сотрудников под влиянием времени, новых технологий и новых запросов аудитории, помочь персоналу к ним адаптироваться.

Выявлению актуальных требований к сотрудникам организаций сферы культуры и искусства и значимых для них компетенций посвящены многие социологические исследования. Например, по результатам электронного анкетирования, проведенного И.В. Бабаян среди руководителей образовательных учреждений в сфере культуры в 2022 году, наиболее важными для развития навыками сотрудников организаций сферы культуры стали умение работать в команде, самодисциплина, ответственность в работе, коммуникабельность и эффективное взаимодействие в коллективе. «При этом почти половина респондентов подчеркивает особую значимость творческого подхода, полагая, что это является залогом успеха в деятельности организации, а еще 46% опрошенных “скорее согласны” с этим утверждением» [Бабаян 2022, 21–26].

Вместе с тем вопросы целесообразности применения различных методов в обучении сотрудников российских организаций сферы культуры и искусства, а также готовности персонала, занятого в этой сфере, к получению новых знаний и развитию компетенций освещены недостаточно полно. Для получения ответов на них требуется использование диагностического инструментария, позволяющего организациям сферы культуры и искусства своевременно оценить образовательные потребности персонала и организовать обучение с учетом спроса сотрудников на тематику образовательных программ, особые методы и формы проведения обучения.

Цель настоящей статьи — разработать инструментарий для выявления образовательных потребностей сотрудников организаций сферы культуры и искусства и на основе его апробации определить основные направления совершенствования действующих в них практик обучения персонала.

⁵ Федеральный проект «Творческие люди» — 2022 // Центр непрерывного образования и повышения квалификации творческих и управленческих кадров в сфере культуры [Электронный ресурс]. URL: <https://do.spbgik.ru/news/federalnyy-proekt-tvorcheskie-lyudi-2022/> (дата обращения: 10.06.2023).

Разработка анкеты для диагностики образовательных потребностей персонала организаций сферы культуры и искусства

Диагностика образовательных потребностей персонала — достаточно хорошо известная и часто применяемая практика в обучении сотрудников, предваряющая выбор образовательных программ и организацию обучения персонала. Она позволяет выявить пробелы в знаниях, умениях и навыках персонала, определить его заинтересованность в развитии конкретных компетенций, оценить готовность сотрудников участвовать в различных видах обучения, а также понять их отношение к использованию различных технологий и методов обучения: например, мастер-классов, вебинаров, тренингов и др. Примеров исследований и научных работ в области диагностики образовательных потребностей сотрудников достаточно много. В частности, в 2019 году Н.В. Рудакова провела анализ образовательных потребностей в повышении квалификации специалистов сферы культуры Иркутской области. Было выявлено, что повышение квалификации актуально для 30% респондентов, при этом 35,2% респондентов нуждались в профессиональной переподготовке, поскольку не имели профильного образования. Практически все опрошенные (91,8%) положительно отнеслись к повышению квалификации и переподготовке, преобладала внутренняя мотивация респондентов к обучению и развитию. Анализ кадрового обеспечения учреждений сферы культуры и искусства города Иркутска, проведенный Г.К. Перваго в 2019 году, выявил, что среди руководящего персонала в получении высшего образования нуждается 3,7% работников, а в переподготовке — 31,2% работников. Среди основного персонала потребность в получении высшего образования есть у 2,7% сотрудников, а в переподготовке — 2,8%. Обучение в тот период проходили 111 человек из 2353 работников организаций сферы культуры и искусства, 50 из них обучались в профильных вузах [Рудакова 2019].

В целом, как показывает практика, работодатели предпочитают использовать два метода диагностики образовательных потребностей персонала — тестирование и анкетирование. Тестирование направлено на измерение уровня знаний и развития компетенций сотрудников. Весьма распространенными являются тесты на знание иностранных языков, профессиональной терминологии, а также психологические тесты, позволяющие хотя бы приближенно оценить особенности тех или иных свойств личности испытуемых.

Круг задач, решаемых с использованием анкетирования, шире. С его помощью можно получить развернутую информацию об образовательных предпочтениях респондентов, разностороннюю оценку уже реализованных образовательных инициатив, предложения участников анкетирования по изменению подходов к организации и проведению обучения персонала. Очевидно, что не все они могут и должны учитываться работодателями. Вместе с тем данные результаты могут послужить хорошей подсказкой по совершенствованию работодателями практик обучения сотрудников.

С учетом широких возможностей анкетирования как метода сбора информации об образовательных потребностях и предпочтениях персонала в рамках настоящего исследования была предпринята попытка разработки анкеты для диагностики образовательных потребностей сотрудников сферы культуры и искусства. В анкету вошли 28 вопросов, из них 22 основных вопроса по теме исследования и 6 вспомогательных вопросов о личности респондентов (пол, возраст, образование, сфера деятельности организации, должность в организации, опыт работы в организации). Основной блок вопросов включал вопросы открытого (для сбора информации о личном мнении и опыте респондентов), полужакрытого (для предоставления респондентам выбора

из нескольких вариантов или указания собственного ответа) и закрытого (для сбора количественно измеримых данных и распределения респондентов на категории) типов. Содержательно вопросы можно разделить на следующие блоки:

- 1) вопросы о готовности респондентов принять участие в программах обучения («Вы бы хотели пройти дополнительное обучение? Если да, то в каких целях?» и др.);
- 2) вопросы о потребностях респондентов в получении конкретных знаний/ развитии конкретных компетенций («Какие знания Вы бы хотели приобрести в процессе обучения?» (несколько вариантов ответа), «Какие способности и навыки Вы бы хотели развить в процессе обучения?» (несколько вариантов ответа), «Что будет наилучшим результатом обучения для Вас?» и др.);
- 3) вопросы о приоритетных для респондентов методах обучения («Какие из следующих методов Вы бы хотели видеть в программе обучения?» (несколько вариантов ответа) и др.);
- 4) вопросы о практическом опыте участия респондентов в обучающих мероприятиях («В каких программах обучения Вы лично участвовали?», «Вам было интересно проходить обучение?», «Какова Ваша оценка приобретенных знаний и навыков в процессе прохождения обучения по пятибалльной шкале, где 5 — максимально высокая оценка, 1 — минимальная оценка?», «Ваше обучение соответствовало Вашим ожиданиям? Пожалуйста, прокомментируйте свой ответ», «Вы считаете, что обучение помогло Вам получить знания/ развить навыки, которые Вы отметили как желаемые?» и др.);
- 5) вопросы о предпочтительных для респондентов условиях прохождения обучения и направлениях совершенствования действующих программ обучения («Какая продолжительность обучения, с Вашей точки зрения, является оптимальной?», «Где и как, по Вашему мнению, должно проходить обучение сотрудников Вашей организации?», «Кто, по Вашему мнению, должен проводить обучение сотрудников Вашей организации?», «Программы обучения, предлагаемые сотрудникам Вашей организации, нуждаются в совершенствовании? Если да, то укажите, что именно необходимо изменить в них и в организации процесса обучения» и др.).

Разработанная анкета может быть легко адаптирована к использованию как в формате раздаточного, так и в формате электронного анкетирования. В рамках апробации анкеты был использован формат электронного анкетирования. Анкета была создана при помощи сервиса для проведения опросов Google Forms, сгенерированная ссылка на электронную версию анкеты рассылалась респондентам, что существенно облегчило сбор данных и получение обратной связи от участников апробации анкеты.

Результаты апробации анкеты для диагностики образовательных потребностей персонала организаций сферы культуры и искусства

Для апробации разработанной анкеты для диагностики образовательных потребностей персонала организаций сферы культуры и искусства была предпринята попытка формирования стратифицированной выборки респондентов по видам организаций. В нее вошли сотрудники российских театров, галерей, концертных залов, анимационных студий и киностудий, радиокомпаний, а также университетов и центров дополнительного образования, специализирующихся на обучении работников организаций сферы культуры и искусства. Размер выборки составил 55 человек. Поиск респондентов осуществлялся через адресную рассылку ссылки на электронную версию анкеты по электронным каналам связи (электронная почта, веб-сайты организаций, мессенджеры «Телеграмм», WhatsApp, Viber, VK). Апробация анкеты проходила в апреле-мае 2022 года.

Проведенная апробация анкеты показала, что она является информативным, быстрым и удобным способом получения сведений об образовательных потребностях респондентов. Сотрудники организаций сферы культуры и искусства с удовольствием приняли участие в анкетировании, развернуто ответили на открытые вопросы анкеты, предложили подробные рекомендации по совершенствованию практик обучения персонала, занятого в их сфере, что косвенно подтвердило значимость и актуальность для них темы обучения. Разработанная анкета позволила получить разностороннюю информацию о возможностях и желании респондентов активно участвовать в программах обучения, их спросе на приобретение конкретных знаний и умений, пожеланиях по использованию в образовательных программах тех или иных методов обучения, их мотивации к участию в программах обучения в различных форматах (с отрывом от работы / без отрыва от работы и др.), что свидетельствует о возможности ее использования для диагностики образовательных потребностей сотрудников различных организаций сферы культуры и искусства и выбора работодателями релевантных форматов, методов и направлений обучения персонала.

Полученные в ходе апробации анкеты результаты, не являясь статистически значимыми, представляются весьма интересными и могут послужить некоторым ориентиром по совершенствованию действующих программ и практик обучения персонала организаций сферы культуры и искусства, поэтому приведем их ниже.

Итак, как показало проведенное электронное анкетирование, подавляющее большинство респондентов (96,4%), сотрудников организаций сферы культуры и искусства, заинтересовано в прохождении дополнительного обучения и готово активно включиться в программы обучения и развития (81,8%). Основной целью обучения участники анкетирования видят повышение уровня профессиональной компетентности, приобретение новых знаний в их сфере профессиональной деятельности, а также развитие отдельных способностей и навыков. В наибольшей степени респонденты заинтересованы в приобретении профессиональных знаний (83,3%). С большим отрывом от них упоминаются знания иностранных языков (38,9%) и технические знания (37,0%). Способностями и навыками, наиболее востребованными среди участников анкетирования, оказались творческое мышление (креативность) (48,1%), навыки управления конфликтами (46,3%), управления стрессом (38,9%) и публичных выступлений (38,9%).

Респондентов интересуют программы обучения и развития с использованием таких методов, как мастер-класс (70,4%), тренинг (53,7%) и дискуссия (46,3%). Многие участники анкетирования готовы принять участие в деловых играх и кейс-стади (44,4%). Это активные методы обучения, предполагающие вовлечение слушателей в обсуждение актуальных для них профессиональных вопросов, проигрывание проблемных ситуаций, отработку сложных моделей профессионального поведения под руководством опытного модератора или тренера. Традиционные пассивные методы обучения (например, лекция и часто применяемый на рабочем месте инструктаж) востребованы существенно меньшим числом респондентов (см. Рисунок 1).

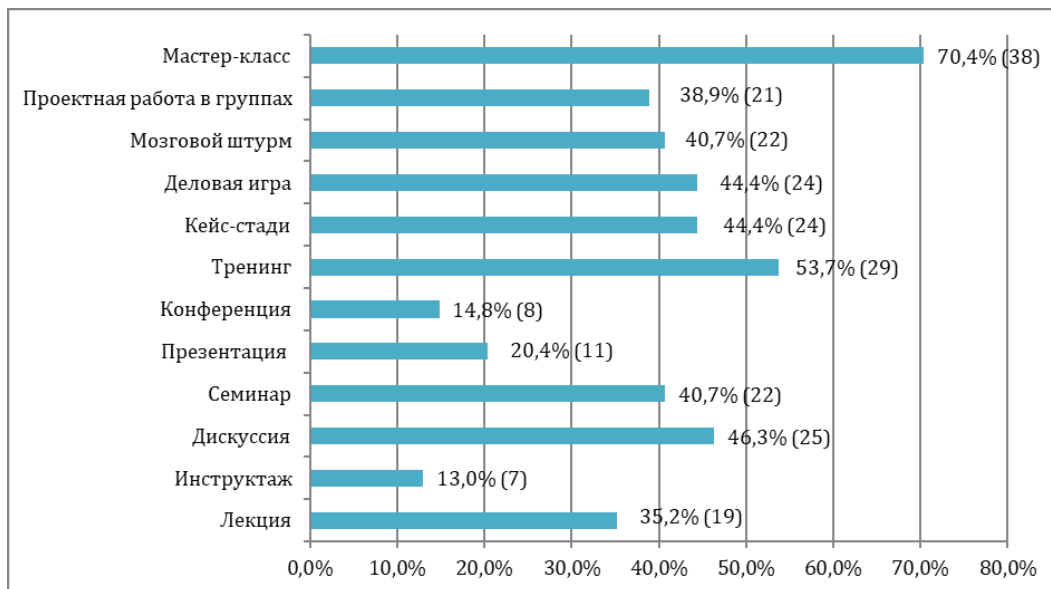


Рисунок 1. Ответы участников анкетирования на вопрос «Какие из следующих методов Вы бы хотели видеть в программе обучения?» (N=54)⁶

Многие респонденты имеют опыт участия в программах дополнительного образования по инициативе работодателя (72,8%). Однако такая возможность представляется им нечасто: 25,5 % участников анкетирования могут воспользоваться ею раз в год, 38,2% — реже. Достаточно высок процент респондентов, вообще не проходивших дополнительное обучение (27,2%).

Респонденты с опытом участия в программах дополнительного образования назвали лекцию методом обучения, используемым чаще других (63,0%). Наиболее распространенными активными методами обучения, по их мнению, являются мастер-класс (43,5%) и тренинг (39,1%). Использование деловой игры, мозгового штурма, проектной работы в группе встречается значительно реже: с этими практиками столкнулись соответственно 17,4%, 13,0% и 17,4% респондентов, имеющих опыт участия в программах дополнительного образования.

Несмотря на некоторое несоответствие существующих практик дополнительного обучения сотрудников сферы культуры и искусства их пожеланиям и запросам, о которых было сказано выше, участники анкетирования, проходившие дополнительное обучение, в большинстве оценивают его результаты достаточно высоко: так, 51,1% респондентов, имеющих соответствующий опыт, оценивают приобретенные знания и навыки на 4 балла, 24,4% — на 5 баллов из 5. Вместе с тем респонденты выразили некоторые пожелания по совершенствованию предлагаемых им программ обучения: они должны быть нацелены на предоставление большего объема знаний, навыков, применимых в работе, а также включать различные формы занятий, имеющих творческую направленность.

Мнения респондентов об оптимальной продолжительности обучения разнятся. Около 40% из них посчитали оптимальной продолжительностью обучения период до 6 месяцев. Есть участники анкетирования, назвавшие более длительный срок — от 9 месяцев до 1 года (9,26%). Многие респонденты вполне резонно полагают, что продолжительность обучения должна зависеть от его направленности, поэтому курс обучения может занять как неделю, так и год и более.

Наиболее удобным форматом обучения респонденты посчитали обучение во внешней организации в рабочее время (61,8%). Хорошей альтернативой, по их мнению, может послужить обучение внутри организации в рабочее время (43,6%). К обучению во вне рабочее время оказались готовы 40,0% участников анкетирования.

⁶ Составлено авторами на основе проведенного исследования.

Большинство респондентов заинтересовано в участии в обучении, проводящемся внешними экспертами (83,6%) и приглашенными преподавателями (65,5%), в отдельных случаях (развитие способностей и навыков) уместно проведение обучения тренерами (30,9%). К распространенным в коммерческих организациях практикам проведения обучения сотрудников собственными силами — руководителями и наиболее опытными специалистами — участники анкетирования относятся настороженно: только треть опрошенных (36,4%) согласна участвовать в обучении, проводимом более опытными коллегами, только одна седьмая часть респондентов (14,5%) — в обучении, проводимом руководителями организации.

Многие респонденты, имеющие опыт участия в программах дополнительного образования, считают, что они нуждаются в корректировке (65,5%), нацеленной на применение полученных знаний и навыков на практике; повышение уровня удовлетворенности участников обучения от полученных результатов, их уверенности в себе; формирование у них желания развиваться дальше. В число рекомендаций респондентов по совершенствованию программ обучения входят более тщательная подготовка ведущих программ обучения; увеличение доли практических занятий в структуре курсов; увеличение числа занятий в рамках курсов; использование активных методов обучения; предоставление большей свободы слушателям; вовлечение их в обсуждение и рассмотрение реальных кейсов; включение в структуру курсов занятий творческой направленности.

Заключение

Таким образом, обучению сотрудников организаций сферы культуры и искусства должна предшествовать диагностика их образовательных потребностей и предпочтений по формату, методам и продолжительности обучения. Перспективным методом сбора необходимых данных является анкетный опрос. В диагностическую анкету должны быть включены вопросы разного типа и содержательной направленности — о знаниях, способностях и навыках, развитие которых представляется наиболее актуальным для опрашиваемых сотрудников, об их готовности к включению в программы обучения в рабочее/ вне рабочее время, их отношении к использованию различных методов обучения, в том числе тренингов, мастер-классов и др., а также о предшествующем опыте участия в программах дополнительного образования, его соответствии ожиданиям, достоинствах и недостатках освоенных программ.

Апробация разработанной нами диагностической анкеты с участием 55 сотрудников организаций сферы культуры и искусства показала, что основными направлениями совершенствования действующих программ обучения персонала в этой сфере могут стать расширение предлагаемого сотрудникам спектра направлений и тем обучения; обязательная предварительная диагностика потребностей сотрудников в обучении и стратегическое планирование обучения; адаптация содержания программ обучения под профессиональные особенности и запросы потенциальных слушателей: например, их интерес к занятиям творческой направленности, проведение обучения с применением активных методов обучения, в особенности тренингов, мастер-классов и дискуссий, обеспечение практической направленности образовательных программ, оптимизация продолжительности, времени и формата обучения и в целом повышение качества предоставляемых образовательных услуг.

Список литературы:

- Бабаян И.В. Компетенции руководителей образовательных учреждений культуры: запрос на командность, ответственность и самодисциплину // *Управление культурой*. 2022. № 2(2). С. 21–26.
- Батоврина Е.В. *Управление персоналом инновационных организаций*. М.: АРГАМАК-МЕДИА, 2019.
- Гомбоева М.И., Спандерашвили Н.И. Социокультурные основания современных практик дополнительного профессионального образования сферы культуры и искусства // *Гуманитарный вектор*. 2018. Т. 13. № 3. С. 159–167. DOI: [10.21209/1996-7853-2018-13-3-159-167](https://doi.org/10.21209/1996-7853-2018-13-3-159-167)
- Додохян Т.М. Анализ передового опыта организации обучения персонала промышленных предприятий как инструмента повышения их инновационной активности // *Организатор производства*. 2021. Т. 29. № 4. С. 59–67. DOI: [10.36622/VSTU.2021.91.94.006](https://doi.org/10.36622/VSTU.2021.91.94.006)
- Капустина Н.И. Профессиональная подготовка работников сферы культуры как условие эффективности работы клубных учреждений // *Культурное наследие России*. 2015. № 2. С. 61–63.
- Курбатов Д.П. Особенности формирования программ повышения квалификации работников сферы культуры // *Материалы Всероссийской конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, посвященной Году российского кино: в 3 ч.* СПб: СПбГИКиТ, 2017. Ч. 1. С. 98–100.
- Мугаева Е.В. Роль обучения персонала в повышении качества предоставляемых услуг сферы гостеприимства // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2021. Т. 7(77). С. 93–96. DOI: [10.24412/2411-0450-2021-7-93-96](https://doi.org/10.24412/2411-0450-2021-7-93-96)
- Подвербных О.Е., Онисифорова Е.В. *Формирование инновационного потенциала как фактора повышения конкурентоспособности работников наукоемкого предприятия*. Красноярск: Сибирский государственный аэрокосмический университет, 2015.
- Рудакова Н.В. *Выявление образовательных потребностей и запросов на переподготовку и повышение квалификации в учреждениях культуры Иркутской области*. Иркутск: ГБУ ДПО ИО Иркутский областной учебно-методический центр культуры и искусства «Байкал», 2019.
- Тимофеева А.Г. Обучение и развитие персонала как условие успешной ESG-трансформации российских банков // *Московский экономический журнал*. 2022. № 5. С. 775–781. DOI: [10.55186/2413046X_2022_7_5_328](https://doi.org/10.55186/2413046X_2022_7_5_328)
- Штолер А.В., Штолер Н.Н., Япринцева К.Л. Проблемы взаимодействия образовательной организации и организаций-работодателей в сфере культуры: опыт исследования // *Высшее образование в России*. 2022. Т. 31. № 6. С. 136–151. DOI: [10.31992/0869-3617-2022-31-6-136-151](https://doi.org/10.31992/0869-3617-2022-31-6-136-151)
- Barragán-Ocaña A., Oliver-Espinoza R., Luna-López K.A. Specialized Human Resources Training and Innovation in Latin America: The Case of Biotechnology // *Gazzetta Medica Italiana Archivio per le Scienze Mediche*. 2020. Vol. 179. Is. 1–2. P. 67–72. DOI: [10.23736/S0393-3660.18.03941-4](https://doi.org/10.23736/S0393-3660.18.03941-4)
- Boylan P. The Intangible Heritage: A Challenge and an Opportunity for Museums and Museum Professional Training // *International Journal of Intangible Heritage*. 2006. Vol. 1. P. 54–65.
- Kupec V., Lukac M., Pisar P., Gubiniova K. Increasing Personnel Competencies in Museums with the Use of Auditing and Controlling // *Sustainability*. 2020. Vol. 12. Is. 24. DOI: [10.3390/su122410343](https://doi.org/10.3390/su122410343)
- Otoo F. Human Resource Development Practices and Banking Industry Effectiveness: The Mediating Role of Employee Competencies // *European Journal of Training and Development*. 2019. Vol. 43. Is. 3/4. P. 250–271. DOI: [10.1108/EJTD-07-2018-0068](https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2018-0068)
- Siddiqui D., Sahar N. The Impact of Training and Development and Communication on Employee Engagement — A Study of Banking Sector // *Business Management and Strategy*. 2019. Vol. 10. Is. 1. P. 23–40. DOI: [10.5296/bms.v10i1.14592](https://doi.org/10.5296/bms.v10i1.14592)

Veis Y.V., Eremicheva O.Y., Kostyleva I.B., Tikhonov V.S. HR Training in Digital Economy: Innovative Investment Projects // Engineering Economics: Decisions and Solutions from Eurasian Perspective. Engineering Economics Week 2020. Lecture Notes in Networks and Systems / ed. by S. Ashmarina, V. Mantulenko, M. Vochozka. Cham: Springer, 2021. Vol. 139. P. 688–696. DOI: [10.1007/978-3-030-53277-2_82](https://doi.org/10.1007/978-3-030-53277-2_82)

References:

- Babayan I.V. (2022) Competencies of Heads of Cultural Educational Institutions: Request for Command, Responsibility and Self-Discipline. *Upravleniye kul'turoy*. No. 2(2). P. 21–26.
- Barragán-Ocaña A., Oliver-Espinoza R., Luna-López K.A. (2020) Specialized Human Resources Training and Innovation in Latin America: The Case of Biotechnology. *Gazzetta Medica Italiana Archivio per le Scienze Mediche*. Vol. 179. Is. 1–2. P. 67–72. DOI: [10.23736/S0393-3660.18.03941-4](https://doi.org/10.23736/S0393-3660.18.03941-4)
- Batovrina E.V. (2019) *Upravleniye personalom innovatsionnykh organizatsiy* [Personnel management of innovative organizations]. Moscow: ARGAMAK-MEDIA.
- Boylan P. (2006) The Intangible Heritage: A Challenge and an Opportunity for Museums and Museum Professional Training. *International Journal of Intangible Heritage*. Vol. 1. P. 54–65.
- Gomboyeva M.I., Spanderashvili N.I. (2018) Sociocultural Grounds of a New Configuration of Supplementary Vocational Education in the Sphere of Culture and Art. *Gumanitarnyy vektor*. Vol. 13. No. 3. P. 159–167. DOI: [10.21209/1996-7853-2018-13-3-159-167](https://doi.org/10.21209/1996-7853-2018-13-3-159-167)
- Dodokhyan T.M. (2021) Analysis of Best Practices in the Organization of Training of Personnel of Industrial Enterprises as a Tool to Increase Their Innovation Activity. *Organizator proizvodstva*. Vol. 29. No. 4. P. 59–67. DOI: [10.36622/VSTU.2021.91.94.006](https://doi.org/10.36622/VSTU.2021.91.94.006)
- Kapustina N.I. (2015) Training of Workers in the Sphere of Culture as a Condition of Effectiveness of the Clubs. *Kul'turnoye naslediye Rossii*. No. 2. P. 61–63.
- Kupec V., Lukac M., Pisar P., Gubinova K. (2020) Increasing Personnel Competencies in Museums with the Use of Auditing and Controlling. *Sustainability*. Vol. 12. Is. 24. DOI: [10.3390/su122410343](https://doi.org/10.3390/su122410343)
- Kurbatov D.P. (2017) Osobennosti formirovaniya programm povysheniya kvalifikatsii rabotnikov sfery kul'tury [Features of the formation of professional development programs for cultural workers]. *Materialy Vserossiyskoy konferentsii studentov, aspirantov i molodykh uchenykh, posvyashchennoy Godu rossiyskogo kino*. In 3 parts. Saint Petersburg: SPbGKiT. Part 1. P. 98–100.
- Mugaeva E.V. (2021) The Role of Staff Training in Improving the Quality of Services Provided in the Hospitality Sector. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. Vol. 7(77). P. 93–96. DOI: [10.24412/2411-0450-2021-7-93-96](https://doi.org/10.24412/2411-0450-2021-7-93-96)
- Otoo F. (2019) Human Resource Development Practices and Banking Industry Effectiveness: The Mediating Role of Employee Competencies. *European Journal of Training and Development*. Vol. 43. Is. 3/4. P. 250–271. DOI: [10.1108/EJTD-07-2018-0068](https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2018-0068)
- Podverbnykh O.E., Onisiforova E.V. (2015) *Formirovaniye innovatsionnogo potentsiala kak faktora povysheniya konkurentosposobnosti rabotnikov naukoemkogo predpriyatiya* [Formation of innovative potential as a factor of increasing the competitiveness of employees of a knowledge-intensive enterprise]. Krasnoyarsk: Sibirskiy gosudarstvennyy aerokosmicheskiy universitet.
- Rudakova N.V. (2019) *Vyyavleniye obrazovatel'nykh potrebnostey i zaprosov na perepodgotovku i povysheniye kvalifikatsii v uchrezhdeniyakh kul'tury Irkutskoy oblasti*: [Identification of educational needs and requests for retraining and advanced training in cultural institutions of the Irkutsk region]. Irkutsk: GBU DPO IO Irkutskiy oblastnoy uchebno-metodicheskiy tsentr kul'tury i iskusstva "Baykal".
- Siddiqui D., Sahar N. (2019) The Impact of Training and Development and Communication on Employee Engagement — A Study of Banking Sector. *Business Management and Strategy*. Vol. 10. Is. 1. P. 23–40. DOI: [10.5296/bms.v10i1.14592](https://doi.org/10.5296/bms.v10i1.14592)

Shtoler A.V., Shtoler N.N., Yaprinceva K.L. (2022). Interaction between Educational Institution and Employers' Organizations in Cultural Sphere: Study Experience. *Vysshee obrazovanie v Rossii*. Vol. 31. No. 6. P. 136–151. DOI: [10.31992/0869-3617-2022-31-6-136-151](https://doi.org/10.31992/0869-3617-2022-31-6-136-151)

Timofeyeva A.G. (2022) Leadership and Development as a Condition for the Successful ESG-Transformation for Russian Banks. *Moskovskiy ekonomicheskij zhurnal*. No. 5. P. 775–781. DOI: [10.55186/2413046X_2022_7_5_328](https://doi.org/10.55186/2413046X_2022_7_5_328)

Veis Y.V., Eremicheva O.Y., Kostyleva I.B., Tikhonov V.S. (2021) HR Training in Digital Economy: Innovative Investment Projects. In: Ashmarina S., Mantulenko V., Vochozka M. (eds.) *Engineering Economics: Decisions and Solutions from Eurasian Perspective. Engineering Economics Week 2020. Lecture Notes in Networks and Systems*. Cham: Springer. Vol. 139. P. 688–696. DOI: [10.1007/978-3-030-53277-2_82](https://doi.org/10.1007/978-3-030-53277-2_82)

Дата поступления/Received: 20.06.2023