

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт педагогики, психологии и социологии
Кафедра информационных технологий обучения и непрерывного образования

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
____ О.Г. Смолянинова
« ____ » _____ 2019 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**Организационно-педагогические условия корпоративного обучения новых
сотрудников колл-центра «КоллибриТi»**

44.04.01 Педагогическое образование
44.04.01.04 Высшее образование

Научный руководитель _____ канд. психол. наук, доцент А.В. Тимошков
подпись, дата должность, ученая степень

Выпускник _____ О.А. Уфимцева
подпись, дата

Рецензент _____ канд. пед. наук, доцент И.И. Ольгин
подпись, дата должность, ученая степень

Красноярск 2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы обучения сотрудников коммерческих организаций	7
1.1 Современное состояние проблемы корпоративного обучения	7
1.2 Анализ понятия «организационно-педагогические условия» программ корпоративного обучения	13
1.3. Особенности организации корпоративного обучения сотрудников в банковском секторе и колл-центрах.....	26
Выводы по первой главе.....	31
2 Результаты эмпирического исследования организационно-педагогических условий обучения новых сотрудников колл-центра «КоллибриТі».....	32
2.1 Цель, основные этапы и содержание опытно-экспериментальной работы.....	32
2.2 Проект изменений организационно-педагогических условий корпоративного обучения новых сотрудников колл-центра «КоллибриТі»	43
2.3 Анализ и обобщение результатов опытно-экспериментальной работы ...	49
Выводы по второй главе	53
Заключение	54
Список использованных источников	56

ВВЕДЕНИЕ

Современные условия развития экономики требуют особых условий подготовки и переподготовки кадров предприятий любой организационно-правовой формы и направления бизнеса. На сегодняшний день в условиях инновационной экономики развитие компаний невозможно без развития кадрового потенциала. Перемены в российской экономике задают быстрый темп и персонал должен в сжатые сроки приспособливаться и адаптироваться к новым условиям профессиональной деятельности, то есть повышать свою квалификацию и проходить профессиональную переподготовку.

В то же время условия бизнеса, возможность и необходимость удержаться на рынке услуг в условиях конкуренции требует от организации постоянного повышения уровня квалификации персонала. Молодые специалисты чаще всего не имеют практических навыков, а полученные ими знания еще не в полном объеме применялись на практике. И это особенно актуально в условиях глобализации и интернационализации экономических отношений. Лидером в конкурентной борьбе может стать та организация, которая воплощает в жизнь ценность профессионального развития сотрудников. Многие авторы, в частности К. Нордстрем и Й. Ридерстале, утверждают, что «образование – это оружие в конкурентной борьбе, а корпоративное обучение выступает важнейшим инструментом достижения стратегических целей организаций» [1, с. 336].

Успех деятельности компании зависит от уровня профессиональных компетенций каждого сотрудника, а также насколько сотрудники владеют навыками общения и взаимодействия друг с другом, понимают и разделяют стратегические цели компании и готовы брать ответственность за результат работы.

Обзор научной литературы показывает, что данная тема актуальна, но изучена недостаточно. Очень мало методических разработок в области корпоративного обучения находятся в открытом доступе, но при этом, по мнению многих руководителей компаний, корпоративное обучение имеет целый ряд плюсов, чем и обусловлена его популярность.

Главным достоинством является его мобильность и регулярность. В корпоративном обучении всегда и полностью учитывается специфика организации, в обучении минимизируются теоретические основы, а большее внимание уделяется вопросам развития навыков работы в новых условиях.

Как отмечается в исследованиях по теме корпоративного обучения, потребность организации в обучении может возникнуть в связи с тем, что необходимо: обучение новых сотрудников; гибкое реагирование к изменениям в компании; повышение производительности труда и качества выполнения работы; улучшение качества принимаемых решений; повышение удовлетворенности сотрудников; снижение текучести кадров [2;3;4].

В нашей работе мы проводим анализ корпоративного обучения на примере колл-центра «КоллибриТі».

Эта организация является партнером банка, а основная цель партнерства - это продажа услуг и продуктов Банка. Сотрудники колл-центра работают в дистанционном режиме. Специфика банковской деятельности, строгое соблюдение законодательства, внешний контроль со стороны государственных структур, обязует колл-центр организовывать эффективное обучение, не только новой подготовки сотрудников, но и постоянную переподготовку уже работающих операторов.

Одной из целей корпоративного обучения в колл-центре, является формирование у новых сотрудников представлений о корпоративной культуре Банка -партнера, т.е в организации корпоративного обучения должны быть соблюдены ряд условий, которые будут направлены на развитие бизнеса и соответствовать требованиям Банка-партнера. Результатом обучения должно стать: выполнение планов продаж, повышение качества переговоров с клиентами, которое напрямую зависит от требований Банка-партнера. И при этом требуется соблюдать банковское законодательство и установленный регламент.

При организации колл-центра и при наборе сотрудников на должность «Менеджер по привлечению юридических лиц в Банк», было выявлено, что программа подготовки по данному направлению в образовательных организациях и центрах подготовки кадров – отсутствует.

Все это позволяет нам сформулировать следующие противоречия между:

- Потребностью компаний в работниках, которые способны быстро адаптироваться в бизнес-процессах и отсутствием у молодых специалистов достаточного практического опыта основанного на полученных ранее знаниях;
- Потребностью большинства бизнес-компаний в совершенствовании сложившейся системы переподготовки кадров и недостаточной разработанностью теоретических и научно-методических оснований организационно-педагогических условий системы корпоративного обучения;
- Потребностью колл-центра в методологической поддержке со стороны партнера-Банка по обучению и адаптации новых сотрудников, формированию профессиональных компетенций у новых сотрудников и отсутствием готовых вариантов совместных эффективных решений.

Проблема нашего исследования: какие должны быть организационно-педагогические условия обучения новых сотрудников колл-центра, чтобы сотрудники смогли достигать требуемых экономических показателей компании в установленные временные сроки.

Цель исследования – разработка и обоснование организационно-педагогических условий корпоративного обучения новых сотрудников колл-центра.

Объект – корпоративное обучение новых сотрудников колл-центра.

Предмет – организационно-педагогические условия корпоративного обучения новых сотрудников колл-центра.

Гипотеза исследования: процесс обучения новых сотрудников колл-центра «КоллибриТі» будет эффективным при реализации следующих организационно-педагогических условий:

- изучение теоретического материала организовано с использованием электронного курса, вебинаров и видео-уроков;

- отработка практических навыков организована с помощью: бизнес-кейсов из реальных рабочих ситуаций и тренировочного режима рабочей деятельности в системе Банка;

- программа начального обучения включает в себя: изучение базовой информации по ведению бизнеса и сферам бизнеса, блок о компании, блок о продуктах и услугах компании, изучение тарифных планов расчетно-кассового обслуживания, обучение продажам, обучение работе в системе Банка и заполнению отчётности;

- итоговая оценка знаний и навыков основывается на составленном профиле должности «Менеджер по привлечению юридических лиц», на критериях оценки качества работы сотрудника на линии и анализе плановых и экономических показателей.

Объект, предмет, цель и гипотеза исследования определили **задачи исследования:**

1. Проанализировать и описать современное состояние корпоративного обучения сотрудников в организациях.

2. Выявить и описать организационно-педагогические условия, которые будут способствовать повышению эффективности корпоративного обучения.

3. Провести анализ организационно-педагогических условий корпоративного обучения колл-центра «КоллибриТі».

4. Разработать и провести апробацию программы корпоративного обучения новых сотрудников колл-центра на основе профиля должности, специфики компании и стратегических целей бизнеса.

5. Анализ и обобщение результатов опытно-экспериментальной работы.

Теоретической и методологической базой исследования являются: Нормативно-правовые документы: Федеральный закон от 29 декабря 2012 года «Об образовании в Российской Федерации», Договор возмездного оказания услуг по привлечению клиентов АО «Тинькофф Банк».

Профессиональное обучение (Федеральный закон от 29 декабря 2012 года «Об образовании в Российской Федерации»); Корпоративное обучение (Кларин М. В., Батышев С. Я., Новиков А. М.); Педагогические условия (Андреев В. И.); Организационно-педагогические условия (Володин А. А., Бондаренко Н. Г.).

Содержание обучения, методы обучения, педагогические технологии, формы и средства обучения (Бабанский Ю. К., Лернер И. Я., Скаткин М. Н., Змеев С. И., Подласый И. П., Кларин Н. В.).

Методы исследования:

- **Теоретический** (изучение философской, психологической, педагогической, учебной и методической литературы по теме исследования).

- **Эмпирические** (эксперимент, проектирование, анкетирование и опрос, сбор и анализ данных).

- **Экономический анализ** (анализ результатов работы сотрудников и анализ экономических показателей: выполнение плана по продажам, конверсия продаж, качество переговоров, процент оттока кандидатов).

- **Методы математической статистики** (подсчет и сравнение результатов работы сотрудников, сравнение их показателей: выполнение плана, конверсия продаж. Анализ результатов апробации программы начального обучения сотрудников).

База исследования: Исследование проводилось на базе колл-центра «КоллибриТі». Колл-центр является партнером и предоставляет услуги по продаже банковских продуктов АО «Тинькофф Банк». В экспериментальной работе приняли участие 34 сотрудника из них 1 руководитель колл-центра и 1 тренер-наставник.

Основные этапы исследования. Исследование осуществлялось в три этапа с 2017 по 2019 год.

Первый этап – аналитический: изучение и теоретический анализ литературы по проблеме исследования; определение целей и задач, исходной гипотезы исследования, формулирование положений, выносимых на защиту; проведение констатирующего этапа эксперимента; выявление и теоретическое обоснование организационно-педагогических условий корпоративного обучения новых сотрудников колл-центра.

Второй этап – экспериментальный: проведение формирующего и контрольного этапов эксперимента, апробация организационно-педагогических условий корпоративного обучения в колл-центре.

Третий этап – оценочный: систематизация и статистическая обработка экспериментальных данных, оценка результатов экспериментальной работы, обобщение и анализ результатов проведенного исследования в целом, оформление текста диссертации.

Практическая значимость результатов исследования заключается в разработке организационно-педагогических условий корпоративного обучения новых сотрудников колл-центра. Разработанная программа корпоративного обучения и методическое обеспечение используются при проведении корпоративного обучения в колл-центре «КоллибриТі». Все материалы переданы в Банк и используются при обучении новых сотрудников Банка и обучении новых сотрудников партнерских колл-центров. Материалы исследования и разработки обсуждались на конференции – Всероссийская научно-практическая конференция «Власть, бизнес, образование: эффективное партнерство».

1 Теоретические основы обучения сотрудников коммерческих организаций

1.1 Современное состояние проблемы корпоративного обучения

Для того, чтобы раскрыть основные условия осуществления корпоративного обучения, разберем базовые понятия, связанные с данным процессом. Основа любого обучения заложена в Федеральном законе «Об образовании».

Корпоративное обучение – часть системы образования. Представляет собой совокупность учебных программ, образовательных структур, которые направлены на производственные потребности в высококвалифицированных кадрах необходимых для развития компании и успешного функционирования.

Образование – единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах человека, семьи, общества и государства, а также совокупность приобретаемых знаний, умений, навыков, ценностных установок, опыта деятельности и компетенции определенных объема и сложности в целях интеллектуального, духовно-нравственного, творческого, физического и (или) профессионального развития человека, удовлетворения его образовательных потребностей и интересов [5].

Обучение – целенаправленный процесс организации деятельности обучающихся по овладению знаниями, умениями, навыками и компетенцией, приобретению опыта деятельности, развитию способностей, приобретению опыта применения знаний в повседневной жизни и формированию у обучающихся мотивации получения образования в течение всей жизни [5].

На сегодняшний день в мировой практике действует система, которая позволяет создать каждому человеку условия для свободного развития его образовательных, интеллектуальных и деятельностных возможностей на протяжении всей жизни человека. Эта система называется непрерывным образованием. Система непрерывного образования – это главный ресурс динамично развивающегося постиндустриального общества.

Рассмотрим содержание понятия «непрерывное образование» – это структурированная вариативная система предоставления образовательных услуг, позволяющая человеку пользоваться ими исходя из своих личностных потребностей и запросов, которые возникают в различные периоды жизни. Непрерывность образования обусловлена высокой гибкостью, благодаря которой обеспечивается индивидуальный вектор роста и развития каждому обучаемому [6].

Как правило образовательную функцию реализуют учреждения общего и профессионального типа. В этих учреждениях педагоги осуществляют прежде всего такие виды непрерывного образования, которые основаны на требованиях государственного стандарта: основное общее; среднее полное; начальное, среднее, высшее профессиональное образование. Есть еще такие виды как – неформальное и дополнительное образование, народное просвещение.

Можно сделать вывод, что непрерывное образование рассматривается как комплекс конкретных действий, направленных в целом на адаптацию человека в различных жизненных условиях. Современные условия жизни и бизнеса требуют гибкости в принятии решений в профессиональной деятельности. Просто получить образование: закончить школу, училище, колледж, ВУЗ, и быть уверенным в том, что молодому человеку этого будет достаточно для его успешной жизни, нельзя.

Именно поэтому образовательный маршрут взрослого человека не завершается получением аттестата или диплома о профессиональном образовании. Далее маршрут продолжается уже в новых условиях, и уже основным видом деятельности человека становится трудовая, профессиональная деятельность.

Рассмотрим понятия «профессиональное образование» и «профессиональное обучение», так как они неразрывно связаны с корпоративным обучением и профессиональной деятельностью человека.

Профессиональное образование – вид образования, который направлен на приобретение обучающимися в процессе освоения основных профессиональных образовательных программ знаний, умений, навыков и формирование компетенции определенных уровня и объема, позволяющих вести профессиональную деятельность в определенной сфере и (или) выполнять работу по конкретным профессии или специальности [5].

Профессиональное обучение – вид образования, который направлен на приобретение обучающимися знаний, умений, навыков и формирование компетенции, необходимых для выполнения определенных трудовых, служебных функций (определенных видов трудовой, служебной деятельности, профессий) [5].

Можно выделить такое понятие как, непрерывное профессиональное образование, так как оно подчеркивает функциональную специфику получаемых знаний. Это образование, которое должно обеспечить, непрерывное обновление профессиональных знаний и навыков. Включает в себя регулярное повышение квалификации и профессиональную переподготовку. Акцент делается на постоянство процесса обучения именно в профессиональной сфере [6]; [7].

Корпоративное обучение неразрывно связано с профессиональным образованием, и оно характеризуется теми же признаками, но с условиями конкретной организации. В процесс обучения включены особенности бизнеса, для которого проводится данное обучение.

В современных российских условиях в эпоху стремительного развития экономики, развития и изменений технологий производства и управления компанией, усиливается конкуренция и особенно важным становится интеллектуальный капитал. В центре внимания компании находится сотрудник, как генератор идей, инноваций, как двигатель развития компании.

На фоне жесткой конкурентной борьбы и пресыщения потребителей на первый план выходит профессионализм кадров [8].

По утверждению М.В. Кларина, понятие «корпоративное обучение», синонимичное термину «внутрифирменное обучение», образовано практикой работы корпораций [9, стр.78]. Его значение можно охарактеризовать как подготовку к эффективной работе в данной организации. Знания и умения, приобретаемые в процессе корпоративного обучения, носят специальный профессиональный характер, они непосредственно направлены производственной деятельности. Корпоративное обучение максимально конкретно. Его направленность функциональна: главной задачей по словам М. В. Кларина, является поддержать и повысить результативность организации [10, стр. 39].

Следовательно, можно сделать вывод и дать определение корпоративному обучению. Корпоративное обучение – процесс непрерывного профессионального образования в компании, направленное на развитие профессиональных компетенций, личностных качеств сотрудников. Процесс должен быть организован в соответствии с целями и стратегиями развития компании, учитывать потребность сотрудников и работодателя в развитии профессионализма, должен быть гибким и оперативно реагировать на потребность рынка в развитии персонала, приобретения ими новых знаний, умений и навыков.

Отличительная особенность системы профессионального обучения работников предприятия (организации, фирмы, корпорации и т.д.), т.е. профессионального корпоративного обучения, заключается в том, что она не является частью институциональной образовательной системы, а выступает в качестве одной из подсистем управления производственной деятельностью предприятия, продукцией которого являются товары, услуги или информация. Можно сделать вывод, что корпоративное обучение становится инструментом решения основных организационно-экономических проблем предприятия, как в тактическом, так и в стратегическом плане.

В рамках корпоративного обучения решаются задачи, которые свойственны только конкретной организации и запросу бизнеса. Например, первичное обучение в компании – это чаще всего послевузовское обучение молодых специалистов. Основная цель – сокращение сроков адаптации, а также подготовка новых сотрудников к работе в организации и для решения определенных задач.

Анализ литературы, позволяет выделить следующие задачи корпоративного обучения:

- обучение новых сотрудников, организация профильного обучения, обеспечение необходимого уровня знаний, умений и навыков;
- развитие профессиональных компетенций в соответствии с занимаемой должностью;
- адаптация новых специалистов;
- овладение новой деятельностью в процессе изменения или усложнения условий труда и введения инновационных технологий;
- поддержание и развитие профессиональных компетенций при развитии компании;

- подготовка персонала к новой должности и освоение новой профессии;
- улучшение социальных отношений в коллективе;
- формирование корпоративных стандартов ведения дела, в том числе стандартов качественного обслуживания клиентов;
- экономия бюджета, компания может терять средства из-за низкой квалификации сотрудников [6].

С. Я. Батышев и А. М. Новиков выделяют следующие принципы профессионального обучения: систематичность, последовательность, целенаправленность, комплексность, сознательность и активность, принцип связи обучения с жизнью, принцип научности и повышенной трудности, принцип наглядности обучения, а также некоторые другие [11].

Учитывая специфику профессионального - корпоративного обучения, рассмотрим каждый принцип в отдельности и во взаимосвязи. Это позволит сохранить целостность данного обучения и связь с корпоративными целями.

Принцип систематичности и последовательности – позволит сотруднику понять его место и роль в системе корпоративной деятельности. Обучение должно быть организовано и процесс обучения должен состоять из последовательных конкретных шагов. Обязательно соблюдение формирования и закрепление навыков и умений в процессе корпоративного обучения. Учебный материал должен быть упорядочен в целостную систему взаимосвязанных знаний.

Целенаправленность и комплексность – все мероприятия обучения ориентированы на постановку и реализацию целей развития организации, как на центральный системообразующий фактор.

Приоритетность корпоративных целей – формирование знаний и развитие профессиональных компетенций, единство процессов накопления, выработки и трансляции знаний должны стать приоритетом компании, частью ее культуры. Когда компания берет на себя функции обучения персонала и развитие квалификации сотрудников, компания создает основу повышения профессионализма персонала, а также получает средства достижения стратегических целей.

Сознательность и активность – сотрудники должны понимать цели и задачи предстоящей работы – условие сознательного обучения, а собственная познавательная активность является важным фактором обучаемости, который влияет на глубину, темп и прочность овладения учебным материалом.

Практико-ориентированность – использование реальных рабочих ситуаций в обучении. Теоретическое обучение должно подкрепляться практической деятельностью, моделирование профессиональной деятельности.

Самостоятельность – в процессе обучения, сотрудники должны приобретать знания и самостоятельно путем, уметь работать с профессиональной документацией и уметь пользоваться рабочими системами, также это позволит сократить время на обучение сотрудников.

Учет возрастных и индивидуальных особенностей – данный принцип обязателен при организации любого обучения.

Инновационность – использование инновационных технологий диктует современный мир, содержание корпоративного обучения должно быстро совершенствоваться и адаптироваться при возникновении инноваций в технике или в процессах работы.

Наглядность – использование наглядных средств обучения для подачи учебного материала.

Открытость и коммерциализация полученных знаний – готовность сотрудников к обмену опытом внутри коллектива и к передаче своего опыта. А также эффективно применять свои знания при принятии решений в компании и реализации процессов работы. Усиливающаяся модернизация экономики требует изменения стратегий компаний. Их адаптация к новым условиям предполагает существенную перестройку системы кадрового менеджмента, и обучение персонала в этих условиях становится ключевым элементом процесса управления персоналом.

Корпоративное обучение обобщает различные формы обучения персонала от инструктажа до формирования философии развития корпорации. Обучение персонала предприятий имеет характерные особенности. Взрослый работник предприятия обладает пятью отличительными качествами: 1) он осознает себя самостоятельной состоявшейся личностью; 2) он находится на более высокой ступени социализации, обладая большим жизненным, профессиональным и социальным опытом, который становится важным мотивом формирования все более высокой ответственности за порученную работу; 3) его готовность к обучению (мотивация) определяется стремлением в процессе учебной деятельности решить свои не только профессиональные, но и социально-психологические проблемы, возникающие в процессе рабочего взаимодействия; 4) он ориентирован на безотлагательную реализацию полученных знаний, умений, навыков и приобретенных способностей; 5) его учебная деятельность в значительной мере обусловлена необходимостью принятия оптимальных профессиональных решений, поэтому его изначально интересуют базовые принципы выбора таких решений [12].

Корпоративное обучение подразумевает приобретение дополнительной квалификации (профессии) на базе имеющегося образования. Основными направлениями повышения квалификации в рамках корпоративного обучения считаются: – обучение для устранения разрыва между требованиями должности и личностными качествами, восполнения недостающих знаний; – обучение для повышения имеющейся квалификации (например: повышение квалификационного разряда); – обучение для работы по новым направлениям развития организации; – обучение для освоения новых методов достижения конечного результата.

Обобщая особенности корпоративного обучения остановимся на его ключевых и основополагающих свойствах:

Взаимопонимание кандидата и работодателя. Пребывая в поиске работы, кандидат на замещение вакансии ориентируется на компании, заинтересованные в его личностном и профессиональном развитии. Возможность обучаться, постигая новые знания и овладевая умениями, для

многих современных кандидатов является не менее важной, чем уровень заработной платы или другие условия трудоустройства.

Ориентация обучения на лидерство и успех. Когда компания живёт и функционирует как единый целостный организм, каждый её сотрудник ощущает прямую связь между приобретаемыми им в ходе обучения навыками и своим карьерным ростом. К специалистам приходит осознание того, что обучение – процесс не одного тренинга, а непрерывное действие, суть которого лежит в ежедневной работе над собой и своим развитием. Демонстрацию данного процесса на практике способны правильно подать лидеры и компании (топ-менеджмент, старшие специалисты). Именно лидеры показывают важность и нужность обучения, создавая правильный посыл и микроклимат в компании.

Целеполагание. Основной целью обучения является развитие, вместе с тем, его дополнительная функция открывается в процессе самой учебы, и она заключается в постижении навыков межличностного взаимодействия. Это даёт персоналу дополнительное понимание в разрешении споров и конфликтных ситуаций, навыки командной работы и тимбилдинга.

Учет интересов компании. Через обучение и профессиональный рост сотрудники ощущают заботу компании о них, как о личностях и компетентных специалистах. Через осознание собственного потенциала и осознание своих возможностей, приобретённых в ходе обучения, у таких сотрудников реже будет возникать желание покинуть компанию, а скорее наоборот – продолжать развиваться вместе с ней.

Учет методы обучения и применение наставничества. Важным шагом на первоначальном этапе обучения является привлечение высококвалифицированных экспертов с богатым практическим опытом. Компетентные специалисты помогут грамотно составить план, согласно которому (в зависимости от специфики деятельности компании) будет происходить процесс обучения сотрудников и их становления, как личностей и профессионалов высокого уровня.

Практическое применение. Важным моментом является также практическое применение полученных знаний и умений. Ещё до начала обучения необходимо иметь чёткое понимание того, как сотрудники будут применять на практике (где, в каких сферах) результаты обучения и не откладывать реализацию на долгий срок.

В результате корпоративного обучения, что и есть целью, организация получает: слаженную работу команды профессионалов; рост прибыли за счёт повышения продуктивности сотрудников компании; получение новых ресурсов для развития компании и ее выхода на новые уровни.

Все цели и направления обучения в своей основе формируются с учетом профессионально-квалификационного и творческого потенциала организации.

Таким образом, одну из основных задач, которую решает обучение в современных организациях является формирование у обучаемого целостной картины функционирования организации. Это позволяет сотруднику быстро составить свое представление о том, какие стратегии реализуют организация и

ее подразделения, как распределена ответственность. Посредством корпоративного обучения решаются задачи, связанные с сокращением времени адаптации молодых специалистов к условиям работы в предприятии, освоения производственных обязанностей.

Корпоративное обучение должно быть своевременным, то есть отвечать потребностям времени, а также проводиться до момента необходимости в реализации этого знания или навыка. Такой подход позволит организации избежать потерь времени и быть конкурентно-способной. Следствием данного подхода является востребованность того знания и навыка, которому обучаются специалисты организации. Востребованность, как следствие, принесет результативность, то есть любое обучение должно решать конкретную производственную или управленческую задачу, что повлияет на доходность и оборачиваемость ресурсов.

Следует также учитывать соответствие, достаточность объема полученных знаний и навыков той задаче, которую необходимо решить посредством обучения.

Все эти подходы в комплексе позволяют: эффективно управлять бюджетом корпоративного обучения; не прекращать получение знаний и навыков, необходимых для решения задач, которые не относятся к текущей работе сотрудника, но обязательно будут нужны в будущем; своевременно устранять недостатки в компетенциях работающих сотрудников; обеспечить решение новых задач, связанных с изменением содержания или условий работы сотрудника, вызванных организационными или технологическими изменениями в компании (освоение нового оборудования, внедрение новых технологий, разработка и реализация новых проектов); оставаться конкурентно-способными в постоянно меняющихся условиях рыночной экономики.

1.2 Анализ понятия «организационно-педагогические условия» программ корпоративного обучения

Все большую роль в развитии компаний играет умение управленцев и сотрудников дополнять и развивать сложившиеся подходы в обучении и работе, принимать нестандартные решения в обучении. В эпоху изменений выигрывать будут те, кто откликается на новые вызовы, опираясь на опыт, в то же время мыслит нестандартно. Все виды обучения и развития в компаниях требуют специальных ресурсов – внимания, времени и средств.

Крупные компании-лидеры устойчиво используют обучение и развитие как средство удержания своего внутреннего управленческого ресурса и одновременно – средство повышения вовлеченности сотрудников. Во многих секторах экономики выделяются такие компании, в которых сотрудники активно вовлечены в трудовую деятельность. Управление персоналом, развитие ключевых специалистов и руководителей становятся фактором выживания и развития самих компаний.

Рассмотрим основные компоненты организации корпоративного обучения в компаниях.

Организация в этом случае рассматривается нами, как создание реальных условий для достижения запланированных целей, разработка новых организационно-педагогических условий, направленных на повышение эффективности обучения.

Для раскрытия организационно-педагогических условий корпоративного обучения воспользуемся словарной формулировкой данного словосочетания. Философская трактовка понятия – условия, связано с отношением предмета к окружающим его явлениям, без которых он существовать не может [13, с. 707]. Также это понятие трактуется с позиции психологии и исследуемое понятие, как правило, представлено в контексте психического развития и раскрывается через совокупность внутренних и внешних причин. Данные причины не только определяют психологическое развитие человека, но и могут ускорять или замедлять его, но оказывающих влияние на процесс развития, его динамику и конечные результаты [14, с. 270-271].

С позиции педагогики, под условиями будем понимать – совокупность переменных природных, социальных внешних и внутренних воздействий, которые влияют на физическое, нравственное, психическое развитие человека, на его поведение, воспитание и обучение, формирование личности [15, с. 36].

На основе анализа научных исследований, организационные условия – существенный компонент комплекса объектов, явлений или процессов, от которых зависят другие, обуславливаемые феномены (объекты, явления или процессы), и влияющий на направленное и упорядоченное формирование среды, в которой протекает феномен [16].

Рассмотрим определения педагогических условий. Педагогические условия – эффективность деятельности педагога, определяет их объективными и субъективными предпосылками и требованиями, реализация которых позволяет педагогу добиваться достижения поставленных целей в учебном процессе при наиболее оптимальном использовании сил и средств [17].

Педагогические условия – это особые обстоятельства процесса обучения, являющиеся следствием, целенаправленного отбора содержания учебного материала, его конструирования и применения организационных форм обучения и специальных методов с целью достижения определенных дидактических целей [18].

Педагогические условия – совокупность объективных возможностей содержания, форм, методов, средств и материально-пространственной среды, направленных на решение поставленных задач [19, с. 44-49].

В исследованиях В. А. Сарапулова организационно-педагогические условия рассматриваются как совокупность организационных, нормативно-правовых, научно-методических и социально-психологических условий.

Г. А. Демидова рассматривает организационно-педагогические условия через внешние и внутренние факторы. Организационно-педагогические условия - «это совокупность внешних обстоятельств реализации функций управления и внутренних особенностей образовательной деятельности, обеспечивающих сохранение целостности, полноты образовательного процесса, его целенаправленности и эффективности» [20].

Таким образом подводя итоги анализа различных исследований можем сделать вывод о том, что организационно-педагогические условия корпоративного обучения, должны включать:

- содержание, методы, приемы и формы обучения;
- условия, которые определяют характер организации корпоративного обучения с учетом специфики компании.

Рассмотрим отдельно категории, которые входят в организационно-педагогические условия. Дадим определение некоторых понятий, за основу возьмем анализ учебного пособия по педагогике, И. П. Подласый: [21]

Содержание (обучения, образования) – система научных знаний, практических умений и навыков, способов деятельности и мышления, которыми обучающиеся овладевают в процессе обучения. Организация обучения – упорядочение дидактического процесса по определенным критериям, придание ему необходимой формы с целью наилучшей реализации поставленной цели. Форма обучения – способ существования учебного процесса, оболочка для его внутренней сущности, логики и содержания. Форма обучения прежде всего связана с количеством обучающихся, временем и местом обучения, порядком его осуществления и т.п. Метод обучения – путь достижения (реализации) цели и задач обучения. Средства обучения – предметная поддержка учебного процесса. Ими являются голос (речь) педагога, его мастерство в широком смысле, оборудование, учебные пособия, и т. д. Результаты (продукты обучения) – то, к чему приходит обучение, конечные следствия учебного процесса, степень реализации намеченной цели.

Рассмотрим классификацию методов обучения, проанализировав источники. За основу возьмем классиков педагогики.

Классификация методов обучения всегда была спорной с начала существования педагогики, как науки. Основатели диалектического материализма рассматривают труд человека, как деятельность в которой выполняются элементы опосредствования, регулировки, контроля. Один из отечественных дидактов Ю. К. Бабанский – разработал классификацию, в основу которой положил целостный подход к процессу обучения. По его мнению, необходимо применять такие методы обучения, которые позволят одновременно осваивать новый материал, стимулировать деятельность человека, контролировать результат его деятельности. Его классификация состоит из трех основных, больших групп:

- Методы способствующие организации и осуществлению учебно-познавательной деятельности: словесные (беседа, диалог, лекция и т.д.); наглядные (демонстрация, иллюстрация); практические (выполнение упражнений, проведение исследований, трудовая деятельность и прочее); индукция и дедукция; репродуктивные и проблемно-поисковые (от большего - к малому, от малого – к большому); методы самостоятельной работы и работы под руководством преподавателя.

- Мотивирующие и стимулирующие методы обучения: дискуссии; создание ситуации успеха; поощрение и порицание; разъяснение.

- Методы направленные на контроль деятельности: методы устного контроля и самоконтроля; методы письменного, практического, контроля [22].

И. Я. Лернер и М. Н. Скоткин рассматривают гностический подход к познавательной деятельности учащихся. Методы обучения они объединили в пять групп: информационно-рецептивные, репродуктивные, проблемного изложения, эвристические, исследовательские. По мнению этих педагогов, каждому элементу содержания образования соответствуют свои методы обучения.

Объяснительно-иллюстративный или информационно-рецептивный (рецепция - восприятие) метод. Это метод, в котором преподаватель – объясняет, ученик – запоминает. В эту группу попадают: лекция, рассказ, демонстрация, работа с учебным материалом.

Репродуктивный метод позволяет ученику воспроизводить действия по ранее заученным алгоритмам. Этот метод позволяет формировать практические навыки и умения.

Проблемное изложение учебного материала. Этот метод использует подход постановки проблемы преподавателем и решение ее по пути, определенному педагогом. Суть метода – показать, как можно действовать. Он способствует развитию у учащихся логики, формирования навыков практического решения учебных проблем.

Частично-поисковый метод. Метод позволяющий дозировать общее задание и распределять его на конкретные этапы. На каждом этапе используется творческий подход и логическое объяснение производимых действий. Проходя этап за этапом, учащийся делает шаг к достижению поставленной ранее цели.

Исследовательский метод предполагает самостоятельное решение познавательной задачи путем признаний и ошибок. Метод позволяет развивать аналитические навыки, творческий подход, критическое мышление и формировать практические навыки исследовательской деятельности [23].

С.И. Змеев в своем пособии, посвященном обучению взрослых дал понятию метод обучения следующее определение: это «способ организации деятельности активных участников процесса обучения (обучающего и обучаемого) по передаче и приобретению знаний, умений, навыков, качеств и нравственных ценностей» [24, с. 50].

По мнению Змеева С. И., когда речь заходит о формах, методах и средствах обучения, то определяться с ними необходимо на этапе планирования процесса обучения. Только имея конкретную задачу, следуя к конкретной цели, с учетом содержания учебного процесса и особенностей учащихся (жизненный опыт, психофизиологические характеристики, стиль обучения и прочее) можно осуществить правильный, рациональный выбор методов обучения.

Змеев С. И. не дает никаких конкретных рекомендаций для выбора методов обучения взрослых, он просто описывает, характеризует наиболее распространенные методы.

– проблемный метод обучения: постановка проблемной задачи - ее решение в результате поисково-исследовательской деятельности;

– метод программированного обучения: существует алгоритм-усвоение информации небольшими дозами для получения ожидаемого, запрограммированного результата;

– интерактивный метод: метод позволяющий за счет компьютерных технологий обучать на расстоянии.

Каждый из приведенных методов по мнению Змеева С. И., имеет свои достоинства и недостатки, но несмотря на это их можно объединить в две группы зависимо от: 1) характера взаимодействия, обучающегося и обучающего; 2) отношения обучающегося к содержанию, источникам и средствам, формам и методам обучения [24, с. 52].

Первая группа в свою очередь, разделяется на пассивные (ведущий – обучающий), и активные (ведущий – обучающийся). В данном случае понятие «пассивный метод» является относительным, более корректно будет применение термина «традиционный» метод, так как преподаватель выступает субъектом, а учащийся – объектом процесса обучения. «Активные методы» - позволяют признать обучающегося активным субъектом образовательного процесса. Вторая группа включает в себя:

– информационные методы (получение информации пассивно);

– проблемные (активное решение существующей проблемы жизненного, учебного или личностного характера).

Если коротко подвести итог, то все методы он делит на две группы: информационно – пассивные и проблемно-активные.

После анализа методов работы, мы переходим к следующему этапу – анализируем формы и технологии обучения, которые позволяют достигнуть максимально высокого результата.

В педагогической литературе встречается понятие «организационная форма обучения», и проанализировав диссертационные исследования, можно выделить следующие формулировки понятия:

По данным М. А. Молчановой, организационные формы обучения – это диалектическое единство содержания и формы. Содержание и форма – это философские категории, во взаимосвязи которых содержание, будучи определяющей стороной целого, представляет единство всех составных элементов объекта, его свойств, внутренних процессов, связей, противоречий и тенденций, а форма есть способ существования и выражения содержания.

В. И. Андреев выделяет следующее, более полное определение: форма организации обучения – это целостная системная характеристика процесса обучения с точки зрения особенностей взаимодействия педагога и учащихся, соотношения управления и самоуправления, особенностей места и времени обучения, количества учащихся, целей, средств, содержания, методов и результатов обучения» [18].

Т. И. Шамова в результате исследований пришла к выводу, что формы обучения могут объединяться в зависимости от общих целей:

- Освоение новых знаний будет эффективным при использовании таких форм работы: как лекция учебного либо проблемного содержания, экскурсия, практикум (трудовой или деловой).

- Закрепление знаний, а также формирование умений и навыков, из форм работы подходящими будут: семинары, практикумы, консультации, лабораторные работы.

- Формирование и совершенствование умений, самостоятельного применения знаний в комплексе новых либо нестандартных ситуаций, подходящие формы работы – дискуссия, диспут, ролевая и учебно-дидактическая игра, семинар.

- Обобщение фрагментарных знаний, их систематизация. Формы работы – практикум, семинар, конференция.

- Определение уровня усвоения материала, сформированности умений и навыков. Подходящие формы работы – семинар, коллоквиум, контрольные вопросы и общественные проверки знаний [25].

По мнению И. М. Чередова, формы обучения должны выполнять интегрированную функцию, ведь именно в них заложены все основные элементы процесса обучения. Форма организации, в данном случае, это не что иное, как специфическая конструкция, описывающая «внешнюю» сторону процесса обучения, содержащую в себе методы, приемы, средства и виды учебной деятельности.

Бабанский Ю. К. утверждает, что формы организации обучения входят в операционно-деятельностный компонент процесса обучения, представляют собой ни что иное, как компонент процесса обучения, внешнее выражение согласованной деятельности преподавателя и учащихся, осуществляемой в установленном порядке и определенном режиме [22, с. 406].

Современная классификация форм работы окончательно не определена, поэтому основой классификации служат разные показатели.

Ч. Куписевич и И. П. Подласый предлагают классификацию форм обучения с учетом следующих показателей: коллективные, индивидуальные формы (в основе классификации количество учащихся); школьные и внешкольные (место организации учебы); классные и внеклассные мероприятия; классический урок, укороченное занятие, а также уроки «без звонков» (продолжительность учебных занятий).

В. И. Андреев в своих работах, на основе анализа всех имеющихся классификаций, сконструировал целостную трехмерную модель систематизации форм организации обучения, представленная ниже.

Основание трехмерной модели составляет систематика форм обучения и следующие компоненты.

В основе трехмерной модели лежит идея о рассмотрении в систематике форм обучения следующих компонентов: общие формы (индивидуальные, парные, групповые, коллективные, фронтальные); внешние составляющие - ориентированы на особенности передачи учебного материала учащимся (урок, игра, семинар, лекция, экскурсия, лабораторное занятие и т.д.); внутренние составляющие доминирующие цели обучения (вводное занятие, практическое занятие, комбинированная форма организации занятия).

Общие формы организации обучения: Индивидуальная форма одна из первых форм обучения, при диалогическом общении, один на один. Парная

форма работы – это взаимодействие преподавателя с парой учеников, выполняющих совместное задание. Групповая форма – одновременный контакт преподавателя с тремя и более учащимися. Контакт идет как с преподавателями, так и учащихся между собой. Коллективная форма – включает обучение целого коллектива, имеющего лидера, либо руководителя. Фронтальная форма, т.е. «обращенная к зрителям», предполагает одновременное обучение группы учащихся.

Приведем пример с описанием некоторых внешних форм организации обучения: Урок – ограниченная временными рамками единица образовательного процесса. Экскурсии – это форма учебного процесса, позволяющая работать непосредственно в месте расположения изучаемого объекта (природы, исторических памятников, производства). Лекция – монологическое изложение учебного материала преподавателем. Семинар – самостоятельная исследовательско-аналитическая работа учащихся с учебной литературой и последующим активным обсуждением проблемы под руководством педагога. Практическое занятие – направленное на формирование определенных практических умений и навыков, является связующим звеном между самостоятельным теоретическим освоением учеником научной дисциплины и применением ее положений на практике. Практикум – это вид практических занятий, на котором осуществляется связь изучаемой теории и практики, а материал его часто служит иллюстрацией к лекции. Игра (педагогическая или дидактическая) – это форма, которая применяется с ранее разработанным сценарием, способствует саморазвитию и самоорганизации учащихся. Самостоятельная работа – представляет собой овладение научными знаниями, практическими умениями и навыками во всех формах организации обучения, как под руководством учителя, так и без него [26].

Современные педагогические методы и приемы описывают как стандартный подход к обучению, так и инновационный.

Инновационный подход в обучении сопровождается техническим прогрессом. Применение компьютера, проектора, фото, видео материалов, работа в информационной сети интернет – все это вынуждает преподавателя отойти от классических методических приемов, форм, технологий и обратиться к более новым, которые позволяют удовлетворить интересы нового поколения.

Контроль с внедрением инновационных технологий так же возможен, начиная от тестирования на компьютере, заканчивая моментами создания и представления электронной версии личных проектов, как групповых, так и индивидуальных [27].

В профессиональном обучении выделяют такие формы обучения: урок производственного обучения (т.е. обучение в мастерских, обучение проводит мастер, активизация происходит через постановку производственных проблем, созданием соответствующих производственных ситуаций) и уроки- практики на предприятиях, на реальном рабочем месте.

Можно выделить следующие средства обучения: учебник, натуральные объекты, учебные модели и макеты, учебная таблица, плакаты, экранные и

экранно-звуковые средства обучения, слайды, диафильмы, учебное видео, тренажеры. Все это можно использовать и при организации корпоративного обучения [11].

Рассмотрим основные тенденции корпоративного обучения в современных компаниях.

Работа специалиста рассматривается, как многофункциональная, зависимая одновременно от нескольких центров влияния. Для возможности карьерного роста, необходимо быть более ответственным, инициативным, уметь анализировать и делать правильный выбор при поиске решений в каких-либо конкретных ситуациях. Непроизвольно формируются новые, высокие рамки, требующие от специалиста высокий уровень профессионализма. Для замены сложных пояснений приходит новое, емкое по содержанию, слово – компетентность.

Остро стоящая проблема альтернативных вариантов обучения, приводит к смене характера корпоративных образовательных программ. Узкофункциональность при повышении квалификации уже не актуальна, а приоритетным направлением становится постоянный процесс обучения и совершенствования на протяжении всей карьерной деятельности и, возможно, жизни.

Распространенность огромного количества центров обучения, прохождения курсов, бизнес-школ является результатом быстрой смены информационных технологий. Несмотря на это, отдельно обученные менеджеры и специалисты не обладали необходимыми качествами. Это привело к новому виду деятельности – профессиональной переподготовке.

За счет высокого уровня насыщенности информационно-образовательной среды, специалисты перестают быть информационными посредниками, так называемой «точкой доступа». Вместо этого, они должны быть инициаторами, а не просто активными участниками, учебного процесса, диалогического общения в корпоративном окружении, в общении друг с другом. Возникает необходимость создавать запоминающийся опыт, который участники могут получить только от ведущего (тренера, фасилитатора, коуча, наставника).

Новым этапом стаёт возникновение и формирование теории организации и развития предприятия. Эта теория говорит о том, что любая организация должна начинаться с построения плана развития, который разрабатывает высшее руководство, а потом знакомит с ним всех сотрудников. Обучение сотрудников, выведение их на новый уровень осуществляется в соответствии с планом, как правило, при построении плана учитываются происходящие перемены, происходящие внутри организации, поэтому он носит индивидуальный характер. Модель данного типа обучения принято называть открытой, а непрерывное обучение всего персонала подводит нас к названию «самообучающаяся организация» (превалирующая) [28].

Основу этой модели составляет самообучение и саморазвитие в профессиональной сфере при поддержке обучающих и экспертных систем с использованием информационно-компьютерных технологий.

Ввиду применения новых технологий, возникает необходимость повышения уровня интеллектуальной и профессиональной подготовки. Ведущими становятся следующие аспекты:

- для профессионального развития необходимо работать над творческими способностями, развитием разных типов мышления, которые потребуются при решении текущих оперативных задач.

- необходима доступность профессиональной информации, возможность пользоваться рабочими ресурсами для логического решения возникающих, в процессе работы, проблем абсолютно в разных областях.

В условиях перехода к экономике, основанной на знаниях, важнейшей функцией управления является функция управления знаниями.

Для достижения целей необходимо управление знаниями таким образом, чтобы достигнуть высоких показателей при достижении цели. Базовый пакет теоретических и эмпирических знаний, должен быть довольно фундаментальным. Только обладание достаточным количеством информации позволит распознавать необходимые технологии и их предназначение. Можно точно сказать, что основная задача системы развития персонала, это не что иное, как формирование и развитие компетентностных навыков у сотрудников при повышении их квалификации [28].

С учетом собственных возможностей, компании могут использовать только внутренние ресурсы, либо привлекать различные тренинговые организации и учебные центры, которые оказывают услуги в данной сфере деятельности.

В корпоративном обучении широко применяются прогрессивные методы обучения персонала. Эти методы дают возможность активной наработки не только профессиональных умений и навыков, а и приобретения знаний, применение которых возможно в различных жизненных ситуациях.

К данной группе методов относятся: игры – деловые, организационно-деятельностные, тренинги, отработка конкретных ситуаций, мозговая атака или мозговой штурм и прочие методы, используемые при обучении взрослых.

Помимо всего прочего существует форма обучения, не требующая пребывания учащегося и учителя в одном месте. Такая форма обучения называется дистанционной. Дистанционное обучение – взаимодействие между преподавателем и учениками на расстоянии. Этот вид обучения, как и традиционный, содержит: цели, задачи, мотивацию, организационные формы и прочее и реализуется с помощью интернет-технологий. Дистанционное обучение наиболее подходит для того, чтобы обучать взрослых без отрыва от основного производства. Человек может обучаться в определенное время, не выезжая на другое место, что довольно удобно. В больших, престижных компаниях обучение может проходить как с одним человеком, так и с группой. Дистанционное корпоративное обучение – это обучение группы людей одной компании, происходящее на расстоянии с применением интернет-технологий [28].

Главная цель при внедрении дистанционного образования – создание таких условий для переподготовки сотрудников, повышения уровня их

квалификации, которые будут комфортными для них без отрыва от производства, места жительства, что позволяет экономить и время, и ресурсы. Помимо прочего, использование компьютерных технологий позволяет совершенствовать практические навыки, повышать уровень теоретических знаний, формированием практической базы. Это современный подход, дающий высокие качественные показатели, способствует динамическому развитию предприятия. Дистанционное образование – это высокотехнологический продукт, получивший мировое признание и распространение.

Когда мы говорим о эффективности процесса обучения, то возникает необходимость правильно, рационально подойти к выбору форм, методов работы с учетом всех нюансов процесса обучения. Именно по этой причине можно, и нужно, определить такие формы и методы, которые будут эффективными именно при корпоративном обучении.

Элементы корпоративного обучения можно рассмотреть на конкретных примерах таких технологий как тренинг, коучинг, тайм-менеджмент, обучение действием.

Тренинг – форма подготовки и развития навыков персонала для эффективной работы в конкретной организации, цель тренинга – вклад в рост прибыли компании, в условия коммерческой деятельности, то есть повышение ее эффективности.

Профессиональный тренинг – это форма работы, требующая фундаментальной подготовки: подготовка раздаточного материала, анкет, листов оценки и контроля знаний, сформированности практических навыков и прочего. Уровень подготовки тренера – это ключевой показатель эффективности тренинга.

Коучинг – это новое направление в педагогике. Это программа индивидуального характера, которая осуществляется в рамках группового обучения, применение которой позволяет достигнуть способности движения к определенной цели самым коротким путем. На первом этапе проводится тестирование каждого участника профессиональными коучами. По результатам тестирования создается специальная карта, отображающая потенциал каждого, его сильные и слабые стороны. Применяется эта программа в комплексе с тренингами, только тогда она будет достаточно эффективной. Коуч проводит индивидуальную работу с каждым, работая над повышением позитивных качеств и навыков, и устранением недостатков и недоработок, при этом происходит повышения уровня самооценки и самодостаточности участника за счет приобретенных знаний и сформированных навыков.

Тайм – менеджмент – программа управления временем. Она важна в тех случаях, когда особенно чувствуется нехватка времени. Цель программы – повысить уровень самодисциплины, научиться ценить время, управлять им. Эти систематические упражнения позволяют работать над собой, правильно распределять приоритеты и рационально использовать время.

Обучение действием – позволяет создавать культуру обучающейся организации. Этот метод применяется для устранения моментов недочета при внедрении теоретических знаний в практику. Каждому участнику

представляется возможность выполнить свой проект, для реализации которого, самостоятельно приходится планировать и осуществлять определенную последовательность действий. Во время выполнения проекта, каждый участник пошагово планирует и решает стоящую перед ним задачу, что способствует развитию навыков анализа, осмысления, планирования [28].

На сегодняшний день растет популярность подхода training transfer – проектного подхода к реализации обучения персонала. Его отличие от стандартного тренинга в том, что добавлены подготовительные мероприятия, блок переноса навыков в практику, оценка результативности и последующая поддержка. Участники приходят на семинар, заранее выполнив определенные кейсы, уходят с домашними заданиями, поддерживают связь с тренером до и после мероприятия.

Воздействие дополнительных активностей позволяет повысить качество усвоения, полученных знаний и умений до 60-80% против 20-процентного эффекта от разового занятия. Пока проектное обучение не является стандартом рынка. Но уже сейчас программ с привязкой к регулярной оценке, сопровождающихся между сессиями индивидуальной и групповой работы, разрабатывается все больше. В них вовлекаются руководители обучаемых, создаются онлайн-платформы для администрирования training transfer, благодаря которым можно оценить вовлеченность участников, выполненные работы, этапы прохождения процесса.

Еще один вариант организации обучения – самоподдерживающиеся система обучения и развития. Эволюцией проектного обучения и в целом корпоративных образовательных технологий на текущий момент эксперты называют самоподдерживающуюся систему обучения и развития. Она дает ощутимую экономию средств за счет того, что функционирует внутри компании без дополнительных вложений в течение одного-двух лет, сохраняя и углубляя навыки персонала. Первоначальные инвестиции компании направляются на анализ ситуации, детальную диагностику задач, разработку тренингов и их проведение, создание сценариев поддержки, отчетности и нематериальной мотивации, подготовку и сертификацию внутренних тренеров. Можно отметить, позитивное влияние того факта, что процесс проходит в единой корпоративной культуре, и те, кто поддерживает систему и учит других, сами должны демонстрировать отличные результаты. Управленец и сам учит, и проводит полевой коучинг, и контролирует. Он подготовлен к тому, чтобы передавать материал другим сотрудникам, развивать их, получать постоянную обратную связь.

Анализ зарубежных источников показывает, что наиболее частые методы, которые предлагают в корпоративном обучении, в зарубежных компаниях: тренинг, метод анализа конкретных ситуаций, обмен данными.

В зарубежных статьях обсуждаются инновации в организациях – это то, что ставится на первый план, а также влияние корпоративного обучения на них.

Обучение и развитие организации создают условия для постоянного обучения, что способствует обмену знаниями и идеями между сотрудниками, тем самым способствуя генерации новых знаний и инноваций [29].

Изучая зарубежные исследования можно предположить, что процессы обучения являются основными механизмами, которые учитывают воздействия обучения на инновационную производительность. Исследования показывают, что участие в корпоративном обучении и во внешних образовательных программах стимулирует сотрудников на то, чтобы они становились более ориентированными на обучение, а также настоятельно призывает их активно анализировать разнообразную информацию и знания, которые необходимы для лучшего выполнения своих задач.

Индивидуальные методы обучения, такие как самообучение через выполнение работ или участие в отдельных проектах, относящихся к заданию, могут усилить организационные инновации, путем расширения глубины и широты знаний работника. Эти методы также способствуют развитию личности и активному участию сотрудников рабочих процессах, что повышает их способность устранять проблемы, связанные с работой, развивать творческие решения, и применять эти решения в практических ситуациях. Организация, которая состоит из активных учащихся, которые постоянно стремятся расширять свою базу знаний, производит большие инновационные результаты, чем другие.

Также отмечают коллективные тренинги, которые дают возможность для общения между сотрудниками из разных отделов, что способствует стимуляции обмена идеями и опытом сотрудников [30].

Проанализируем опыт работы уже действующих и эффективных компаний. С их помощью мы сможем определять технологии, которые возможно применить при внедрение своего проекта в жизнь.

Электронное издание «Компетенции» систематически публикует статьи о достижениях в бизнесе тех или иных компаний, руководители и представители которых с удовольствием делятся опытом и знанием о применяемых технологиях.

Элина Полухина, директор по персоналу «Red Communication Group» и спикер «Делового завтрака», «Управление знаниями: от фабрики идей до цифрового корпоративного университета», рассказывая о своей компании говорит о том, что технология корпоративного обучения, ее внедрение имеет целый сложный ряд процессов, первым из которых является определение системы обучения, дальнейшее ее развитие и внедрение, с использованием методов и форм работы, которые дадут максимально высокий и качественный показатель и заставят человека идти вперед и постоянно совершенствоваться. Для достижения этой цели она применяла технологии тренингов для развития коммуникативной компетенцию, лекции – для начитки теоретической базы, семинары - для обмена опытом и прочее [31].

Так Кудряшова Н., руководитель корпоративного университета «KFC RUSSIA CIS & CIS», предлагает развивать лидерскую компетенцию с помощью электронного опросника. В результате внедрения этой технологии, можно, за счет электронного теста, определить лидерские задатки и качества у сотрудника, и после этого способствовать его дальнейшему развитию [32].

Максим Гончаров, директор «Adidas Academy» и спикер делового завтрака «Управление знаниями: от фабрики идей до цифрового корпоративного университета», делится своим опытом создания эффективной программы «Меняй жизнь через спорт». Для реализации программы применяются технологии электронного кейса, тренингов, семинаров, мастер-классов и др. [33].

Виктория Савицкая, ведущий специалист в корпоративном центре компетенций «Лукойл-Северо-Западнефтепродукт», в своем опыте работы представила программу обучения, включающую в себя очное обучение в корпоративном университете с применением лекционного подхода, тренингов, семинаров, информационных дайджестов, подготовки на электронных тренажерах, бизнес-симуляци и прочего [34].

Как мы видим, в корпоративном обучении можно выделить основные технологии и формы работы, такие как: тренинги, семинары, коуч-сессии, тайм-менеджмент, обучение действием, бизнес-симуляции и прочее.

На сегодняшний день присутствуют следующие тенденции в корпоративном обучении: корпоративных учебных центров становится больше, собственники и руководители компании понимают, что без регулярных инвестиций в человеческий капитал невозможно качественно встраиваться в изменившуюся бизнес-реальность и быть конкурентноспособной организацией; игровая подача любого рабочего материала – использование геймификации в процессе обучения для разных сфер бизнеса и для разного возраста сотрудников; использование чужого опыта, а именно анализ опыта внедрения тех или иных технологий, как обучения так и работы в целом в других компаниях; большое внимание в обучении уделяется корпоративной культуре и пониманию сотрудников о том, как устроены бизнес-процессы; использование в компаниях зарубежных стажировок, разработка долгосрочных образовательных программ обучения и развития сотрудников; мультизадачность обучения, посредством обучения происходит мотивация персонала, за счет большого количества и разнообразия целей и задач образовательных проектов; проектный подход к обучению.

Современные сотрудники, в роли учащихся, обладают цифровой и компьютерной компетентностью, привыкли воспринимать визуализированную информацию, которая не обязательно предьявляется линейным/последовательным способом, предпочитают мультимедийную информационную среду, интерактивный характер обучения. Мы находимся в постоянном контакте со своим кругом общения, непрерывно «на связи». Особенность нового поколения учащихся – желание быть не слушателями или зрителями, а «пользователями»: привычка к потоку сенсорных стимулов, сенсорному разнообразию, незамедлительной обратной связи и подкреплению. Такому «портрету» соответствует обучение в духе интерактивности, прямое взаимодействие-диалог с учебной средой, действие с ожиданием немедленного отклика. Именно таковы свойства ключевых современных форматов обучения, например: тренинга, наставничества, коучинга, обучения действием и др.

1.3 Особенности организации корпоративного обучения сотрудников в банковском секторе и колл-центрах

Колл-центр – от англ. call-center – центр обработки звонков – специализированная организация или выделенное подразделение в организации, занимающиеся обработкой обращений и информированием по голосовым каналам связи в интересах организации-заказчика или головной организации. Контакт-центр (англ. contact center, контактный центр) – колл-центр, обрабатывающий также обращения по электронной и обычной почте, факсы, работающий с обращениями в режиме интернет-чата. Работа колл-центра позволяет принимать большое количество звонков, быстро и эффективно их обслуживать, и минимизировать потери клиентов, а также привлекать новых клиентов по средствам телемаркетинга [35].

С помощью работы таких центров повышается качество обслуживания клиентов и увеличиваются продажи продуктов или услуг компании. На сегодняшний день собственные колл-центры (контакт-центры) имеют практически все крупные розничные банки России. Колл-центры большинства банков работают круглосуточно. Находятся такие центры, не всегда в Москве или крупных городах России. Последнее время в банках есть тенденция на перенос в дистанционный режим работы сотрудников. Таким образом банки сокращают свои затраты на аренду и оптимизируют расходы на персонал.

Как правило, говоря о колл-центрах наше представление сводится к большому офису, в котором за отдельными столами с индивидуальным оборудованием работает группа людей, отвечающая на звонки. Операторы колл-центра – это могут быть не только представители, работающие в отдельном помещении определенной организации, но и люди, находящиеся у себя дома, на расстоянии от самого рабочего места, дистанционно.

Для того, чтобы эффективно организовать работу стационарного или дистанционного колл-центра, нам необходимо более детально рассмотреть особенности работы подобных центров и особенности проведения обучения сотрудников в банковском секторе и в колл-центрах, с использованием конкретных примеров.

Нам представилась возможность проанализировать особенности работы не только колл-центра, но и двух банков, которые так же имеют свою специфику работы при внедрении технологий корпоративного обучения и создания корпоративных институтов.

Опыт работы банка «ВТБ 24», показывает, что корпоративное обучение у них реализуется на основании технологии «каскадирования знаний». Процесс обучения организован таким образом, что одни коллеги способны учить других, самосовершенствуясь и саморазвиваясь при этом. Для сотрудников организовываются и проводятся фундаментальная подготовка, которая способствует всестороннему развитию, личностных качеств, навыков работы и лидерских качеств. Используются при этом такие формы работы, как внутренние и внешние семинары, стажировки, корпоративные тренинги.

За счет того, что «ВТБ 24» имеет распространение своих филиалов по территории всей РФ, возникает необходимость обучения сотрудников банка и банковского колл-центра в каждом из отделений. Так как это энергоемко и экономически нецелесообразно, то проводится внедрение технологий дистанционного корпоративного обучения. В период с 2010 в банке было организовано и успешно реализуется 53 дистанционных курса, каждый из которых имеет свое направление [36].

Корпоративное обучение реализуется с помощью портала корпоративного обучения, доступного для сотрудников. На портале представлены электронные курсы по направлению деятельности, повышению деловой эффективности в работе с офисными программами, банковскими приложениями. Так же на портале предлагается ряд тестов в данных направлениях.

Для доступности дистанционного обучения для всех сотрудников банка организовываются и работают региональные учебные центры. Именно региональные центры позволяют проводить мероприятия, направленные на обмен опытом между специалистами и линейными руководителями. Руководители среднего и высшего звена проходят обучение в корпоративном университете группы «ВТБ».

Корпоративный университет позволяет применять такие формы обучения как семинары, тренинги, бизнес-симуляции. Результат деятельности слушателей представляется в виде выполнения домашнего задания, бизнес-кейса, дипломного проекта.

Корпоративный университет дает возможность сотруднику проявить себя. Существуют конкурсные программы, принимая участие в которых, молодые перспективные менеджеры могут развиваться, добиваться успеха. Например, «Энергия лидерства» – это конкурсная программа, которая дает возможность развивать управленческий резерв банка, а «Эффективный менеджмент» – направлена на формирование и совершенствование навыков управления бизнесом и персоналом у руководителей [37].

«Сбербанк» например, проводит систематическую комплексную подготовку своих сотрудников, обеспечивая профессиональное развитие и карьерный рост. В банке, для обучения, используются уникальные технологии и программы мирового уровня, с применением онлайн-технологий.

При обучении персонала, приоритетной определяется практическая направленность, предусматривающая выполнение бизнес-проекта, одного или нескольких, решение реальных, актуальных для банка задач, бизнес-кейсов.

Организованный и действующий корпоративный университет банка дает возможность постоянного совершенствования и развития лидерских качеств, управленческих компетенций.

Корпоративный университет «Сбербанка» был зарегистрирован в 2012 году. В работе университета разрабатываются и внедряются программы разного направления. Например: до начала работы университета, была разработана «Программа развития руководителей высшего звена». Эта программа создана в

содействии с Лондонской бизнес-школой в 2011 году и обеспечивает обучение руководителей высшего звена группы «Сбербанк» [38].

Еще одна программа, модульного типа – «Программа развития кадрового резерва», которая позволяет формировать навыки необходимые для эффективного карьерного роста. Программ разной направленности очень большое количество и все они эффективно работают.

Отдельным направлением в работе корпоративного университета, новым направлением стало дистанционное обучение в виде визуальной школы, основанной в 2013 году. Портал работает в свободном доступе для руководителей банка и в реальном времени 24/7, именно это дает им свободный доступ к необходимой информации.

Корпоративное обучение позволило создать ряд программ, которые облегчают работу сотрудников и делают ее комфортной. Для упрощения «вхождения в коллектив», новичок работает с программой адаптации. В соответствии с составленным планом, новый сотрудник проходит 5 этапов: знакомство с должностью, обучение (очное или дистанционное, либо и то, и то), стажировку, адаптацию на рабочем месте, подведение итогов адаптации. Этот курс работник проходит за 3 месяца и становится основным сотрудником, заканчивая испытательный период.

Комплекс программ, способствующих развитию: «Мастерская продаж», «Мастерская сервиса», «Мастерская наставничества», «Мастерская коммуникаций», «Мастерская личной эффективности» и прочие, повышают уровень профессиональных знаний и формирование профессиональных качеств. При организации мастерских, в их основу закладываются ценности банка, которые обеспечивают развитие лидерских качеств у сотрудников, проактивности, качественной и эффективной работы с клиентами, командных отношений в коллективе.

Концепция программ включает в себя:

- Системность – одна программа- один навык;
- Многоформатность – применение технологий тренингов, бизнес-подразделений, дистанционной формы, учебных программ, обеспечивающих решение актуальных для банка задач и бизнес-кейсов.
- Преимущество – многоуровневая структура программ, детализации и глубины знаний и формирования навыков
- КПЭ (ключевые показатели эффективности работы сотрудников) – каждая программа имеет оценку эффективности и позволяет оценить прогресс в знаниях и навыках, степень удовлетворенности внутренних и внешних клиентов, а также степень влияния программы на бизнес-результат [39].

Рассмотрим примеры особенностей корпоративного обучения:

- внешнее обучение – это платное обучение, которое осуществляется внешним тренером с применением таких технологий как управленческие тренинги, технические курсы, проектное обучение.

- внутреннее обучение – это передача специфических знаний, свойственных только этой компании, проводится такое обучение в формате семинаров, как правило специалистами «Сбербанка».

- проектное обучение – проходит в форме тренингов, ведущими в которых выступают профессиональные тренеры. Эта технология включает в себя курсы по методологии управления проектами на основании концепций.

- внутренние курсы – осуществляются по авторским программам, имеют техническую направленность, востребованность сотрудниками. Как правило, для проведения этого курса необходимо отдельное помещение.

- семинары – позволяют на протяжении 2-4х часов обсудить основные компетенции компании, проектные процессы и автоматизированные системы. Проводятся ведущими специалистами.

- практикум – практическое занятие, которое осуществляется внутренними корпоративными инструментами.

- индивидуальный план обучения – составляется для каждого отдельно, раз в полгода сотрудник проходит разнообразные курсы по обучению в следующих направлениях: техническое, проектное, управленческое [40].

В каждом из банков есть свой колл-центр, который занимается связью с клиентами по телефону для решения рабочих моментов.

Для создания колл-центра банка «Укрсиббанк», его учредители провели пошаговую, очень сложную и долгосрочную работу. Первым этапом является выбор и подготовка помещения, а вот сложности начинают возникать при формировании коллектива.

При формировании коллектива в банке пользуются определенным правилом: постоянное обучение и совершенствование сотрудников (прохождение интенсивного вводного курса, изучение должностных инструкций, прослушивание ряда курсов, таких как «Этика телефонных переговоров», «Продажи по телефону» и прочие).

Перед началом работы определяются цели системы обучения, задачи, требующие решения. Так целями системы обучения операторов в колл-центре являются: быстрое включение в работу, формирование базовых навыков и умений, обеспечение высокого уровня обслуживания клиентов. Исходящие из этого задачи: обеспечить необходимыми ресурсами, разработать программу обучения новичков, создание комфортных рабочих мест.

Решаются эти задачи следующим образом: для избежания «текучки» сотрудников, новичкам, на период обучения и стажировки, определяется и выплачивается минимальная, по расчету банка, зарплата. Это позволяет мотивировать новичка, мало того, дает стимул для дальнейшего обучения.

При формировании бюджета колл-центра, часть суммы отводится для процесса обучения. В процессе обучения тренеры, проводящие занятия, могут быть как штатными, так и внешними. Зависимо от направления, определяется и тренер. Следует заметить, что время руководителя колл-центра, потраченное на наставничество – это один из самых дорогих аспектов.

Среди форм обучения используются: наставничество, корпоративные тренинги, экскурсия, позволяющая посетить определенные подразделения банка. Тренинги абсолютно разного направления, позволяют развивать и воспитывать своих сотрудников, воспитывать их культуру в общем плане, и, отдельно, культуру общения и прочее.

Рассмотрим для примера план тренингов операторов колл-центра банка «Укрсиббанк», которые проводит внутренний тренер.

Автоматически определяются принципы обучения: его непрерывность, обязательность, результативность, индивидуальный подход.

Среди эффективных форм работы при реализации данного вида обучения были определены: инструктаж, стажировка, наставничество, проведение тематических тренингов, семинары, мастер-классы и тренировка голоса и дыхания.

Базовый курс подготовки оператора включает следующие блоки занятий:

«Контакт-Центр и Я» «Организация себя в коммуникации», «Телефонный бизнес-этикет», «Качество обслуживания клиентов», «Эффективные коммуникации в стрессовых ситуациях».

Внутренние занятия, имеющие узкую специализацию, проводятся в виде круглых столов, кружков и проводятся только по запросу, с учетом специфики работы определенного сектора. Например, «Проверка на достижение цели» - определяет способность планировать свое время, «Совершенный диалог» - правильное, качественное диалогическое общение с клиентом в нестандартных ситуациях; «Типология клиентов» - формирование навыка быстрого распознавания типажа клиента; «Работа с жалобами» - рассмотрение разных ситуаций жалобы, «Работа с возражениями» - отработка стандартов и типичных возражений; «Я – супервизор» – определение функций супервизора; «Мое ресурсное состояние» – способы снятия стресса, тренировочные занятия для выравнивания тона голоса и частоты дыхания.

В итоге – ежемесячное участие в 12 тематических тренингах в среднем 8 часов за месяц. И это только те, которые повышают качество работы и способствуют развитию профессиональных качеств [41].

Рассмотрим еще один колл-центр и проанализируем, как выстроена система обучения, чему и как обучаются операторы.

В первую очередь – высокий уровень качественной работы операторов колл-центра, это не просто ответ на звонок, а еще и возможность осуществления продаж, возникает необходимость провести подготовку такого уровня, чтоб оператор смог реализовать товар во время телефонной беседы.

Сотрудники колл-центра должны обладать такими навыками, как психологическая устойчивость при выражении клиентом агрессии, равнодушия, раздражения. Именно это приводит операторов к необходимости совершенствования и изучения новых методов, которые позволят повысить уровень продаж и достигнуть положительных отзывов со стороны клиентов без ущемления личностных качеств.

Для совершенствования данных навыков, проводятся тренинги. Основными целями тренинга являются: приобретение новых навыков, изучение технологии продаж; повышения качества телефонного разговора; владения речью, как основным инструментом оператора. Перед проведением тренинга составляется программа тренинга, его базовые понятия и формы, используемые для повышения эффективности проведенного тренинга.

Во время таких тренингов, проходит не только обучение сотрудников, а и выработка практических навыков ведения телефонного диалога, составление алгоритмов ведения телефонной беседы и многое другое.

Как правило, для эффективного, запоминающегося тренинга применяют игровые технологии как в начале тренинга, так и в конце. Для развития коммуникативных навыков вовремя тренинга используется игровой подход «Импровизация вместо скрипта». Эффективным будет использование таких технологий работы как: преодоление коммуникативных барьеров, активное слушание, техника работы с возражениями и прочее [42].

Выводы по первой главе

В ходе теоретического анализа, представленного в первой главе, нами были выделены и описаны основные проблемы корпоративного обучения. Были определены базовые требования к обучению в целом, в соответствии с требованиями Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации». Проведена аналогия между корпоративным и профессиональным обучением. Анализ понятия корпоративного обучения позволил выделить ключевые задачи, принципы, свойства и цели корпоративного обучения.

Проанализировав понятия организационно-педагогических условий, выявили содержание этих условий, рассмотрели категории, которые входят в организационно-педагогические условия: содержание, формы, методы, технологии, приемы обучения; условия, которые определяют характер организации корпоративного обучения с учетом специфики компании.

Основные особенности корпоративных методов обучения имеют общепринятую дидактическую постановку, но отличаются тем, что используются для обучения взрослых и в конкретных компаниях. Это, своего рода, уникальные методы, которые могут использоваться в компаниях разного рода направленности. Эти методы будут актуальными как при очном, так и дистанционном обучении.

На сегодняшний день к программам корпоративного обучения предъявляются серьезные требования по адаптации под конкретное предприятие, включения сквозных реальных кейсов, привязки к работе конкретной группы сотрудников. Требования к уникальности образовательного продукта продиктованы в первую очередь ожидаемой эффективностью, планируемой отдачей на вложенную сумму бизнесом.

Также можно отметить, что российский бизнес, благодаря сформированным системам оценки персонала, научился переводить в конкретные цифры результаты обучения. Поэтому стали востребованы, те методы, которые еще несколько лет назад не рассматривались по причине высокой стоимости.

2 Результаты эмпирического исследования организационно-педагогических условий обучения новых сотрудников колл-центра «КоллибриТі»

2.1 Цель, основные этапы и содержание опытно-экспериментальной работы

Анализ организационно-педагогических условий корпоративного обучения проводился на базе действующей компании: колл-центр «КоллибриТі».

Эта организация является партнером банка, а основная цель партнерства – это продажа услуг и продуктов Банка. Сотрудники колл-центра работают в дистанционном режиме. Данное партнерство требует не просто эффективной работы самого колл-центра.

Одной из целей корпоративного обучения в колл-центре, является формирование у новых сотрудников представлений о корпоративной культуре Банка-партнера, т. е. в организации корпоративного обучения должны быть соблюдены ряд условий, которые будут направлены на развитие бизнеса и соответствовать требованиям Банка-партнера. Результатом обучения должно стать: выполнение планов продаж, повышение качества переговоров с клиентами, которое напрямую зависит от требований Банка-партнера. И при этом требуется соблюдать банковское законодательство и установленный регламент.

Партнером колл-центра является АО «Тинькофф Банк» – это инновационный онлайн-провайдер финансовых услуг, работающий во всех регионах России через высокотехнологичную платформу без розничных отделений.

В работе Банк учитывает опыт ведущих мировых банков и оперативно реагирует на потребности клиентов. «Тинькофф Банк» делает ставку на технологичность, что позволяет быстро создавать новые продукты и модернизировать уже имеющиеся предложения. Одна из главных задач Банка – взять верхнюю планку по уровню обслуживания клиентов в России.

Основные принципы работы Банка: высокое качество сервиса; дистанционность; технологичность.

Стратегия банка на ближайшие пять лет – стать полноценным финансовым супермаркетом, который предоставляет клиентам, как свои собственные сервисы, так и партнерские продукты.

В 2015 году аналитический банковский журнал «Global Finance» признал Тинькофф Банк лучшим розничным интернет-банком в России. «Тинькофф Банк» назван «Банком года в России» и самым прибыльным российским банком в 2013 году по версии журнала «The Banker», ведущего международного финансового издания, входящего в группу Financial Times. Банк динамично развивается и требует это от сотрудников, чтобы каждый соответствовал критериям и поддерживал динамику развития [43].

Ориентируясь на характеристики компании и учитывая принципы, цели и стратегию Банка, компетентность каждого сотрудника должна соответствовать определенным требованиям и сотрудник должен постоянно развиваться в профессиональном плане. Совершенствовать свои навыки и осваивать новые технологии и процессы.

Партнерский колл-центр Банка, «КоллибриТі» был создан в 2016 году, а с апреля 2017 года был подключен к проекту Банка на новое направление "Привлечение юридических лиц".

Описание должности «Менеджер по привлечению юридических лиц в Банк». Данная должность не требует специальной подготовки. Сотрудники могут не иметь знаний по «банковскому делу» и могут не обладать высшим профильным образованием. Банк не выделяет требований к набору персонала.

Для совершения продаж в банковской сфере, достаточно изучить базовые понятия; изучить перечень продуктов для бизнеса, которые предоставляет Банк и тарифные планы; изучить процессы работы продуктов для бизнеса и выявить преимущества продуктов.

При подборе сотрудников оценивались: навыки владения ПК, коммуникативные навыки, дикция, грамотность устной и письменной речи.

При трудоустройстве на данную должность отсутствует нижний порог возрастного ограничения. Организовывая набор было замечено, что активные пенсионеры готовы обучаться, развиваться и осваивать новые сферы деятельности.

Кандидаты могут быть с ограниченными возможностями здоровья, дистанционная работа колл-центра позволяет работать дома и выстраивать свой график работы гибко.

Кандидатов с профильным образованием в банковском секторе не удастся привлечь потому что, они не нацелены на совершение продаж и как правило выбирают аналитическую и операционную деятельность. Но на данную должность могут быть привлечены кандидаты с бухгалтерским или финансовым образованием и с опытом работы с юридическими лицами. Анализ кандидатов на должность «Менеджер по привлечению юридических лиц в Банк» указан в таблице 1.

Таблица 1 – Анализ кандидатов, принятых на работу

Кандидат	Критерии				
	возраст	образование	опыт работы оператором	опыт работы в Банке	спец. категория
1	22	Средне-специальное, не профильное	отсутствует	отсутствует	не имеет
2	27	Средне-специальное, не профильное	отсутствует	отсутствует	не имеет
3	28	Высшее, не профильное	до 3-х лет	отсутствует	не имеет
4	30	Средне-специальное, не профильное	отсутствует	отсутствует	с ОВЗ

Окончание таблицы 1

Участник	Критерии				
	возраст	образование	опыт работы оператором	опыт работы в Банке	спец. категория
5	32	Средне-специальное, не профильное	отсутствует	отсутствует	не имеет
6	32	Средне-специальное, не профильное	до 1 года	отсутствует	не имеет
7	39	Средне-специальное, не профильное	отсутствует	отсутствует	не имеет
8	45	Высшее, профильное	отсутствует	отсутствует	не имеет
9	51	Средне-специальное, профильное	отсутствует	отсутствует	не имеет
10	65	Высшее, не профильное	отсутствует	отсутствует	пенсионер

Проанализировав 10 кандидатов на должность, можно сделать вывод о том, что возраст кандидатов варьируется от 22 до 65 лет, среди них присутствуют с опытом работы оператором – 2 человека, с опытом работы в банке – отсутствуют. Среди кандидатов есть граждане, относящиеся к специальной категории – пенсионеры и люди с ОВЗ – 2 человека. 3 человека с высшим образованием, 1 из них имеет профильное высшее образование – Банковское дело, но не имеет опыта работы в банке. 6 человек имеют средне-специальное образование, разных направлений и 1 человек имеет средне-специальное образование по направлению финансовой сферы.

Организовывая обучение нужно учитывать разные категории людей среди обучающихся и разный уровень знаний и опыта у кандидатов.

Должностные обязанности:

- Совершение звонков потенциальным клиентам с целью продажи (деловые переговоры с директорами компаний и предпринимателями);
- Консультация клиентов по расчетно-кассовому обслуживанию в Банке;
- Заполнение отчетности о проделанной работе в системе Банка и в отчетных документах.

Для выполнения должностных обязанностей можно выделить три главные составляющие: знание продукта и услуг Банка, умение совершать продажи, умение работать в системе Банка и с документацией.

На старте проекта было проведено обучение руководящего состава, обучение проводил тренер из Банка-партнера. Продолжительность обучения составила три дня. Обучение проходило в виде вебинаров, с демонстрацией презентаций, с использованием программы Skype. По окончании обучения была предоставлена информация по продукту и услугам Банка – тарифные планы, презентации и таблицы с описанием продаваемых продуктов и услуг, материалы для обучения новых сотрудников – графики, таблицы, тарифные планы, презентации, примеры задач для тренировок на обучении.

Программа обучения сотрудников не была разработана полностью. Банком были предоставлены такие материалы: план обучения и теоретические

материалы по продуктам с их описанием, тарифные планы, скрипт продаж, регламент по работе на линии, программа аттестации сотрудника, таблица с критериями оценки качества сотрудника на линии.

По аналогии проведения обучения руководящего состава было составлено первичное обучение новых сотрудников колл-центра. Первоначально обучение было организовано в виде вебинаров с использованием компьютерной программы Skype, а при подаче материала использовали наглядный материал в виде презентации. Большая часть времени выделялась на самостоятельное изучение теории кандидатами. Учащиеся изучали условия тарифных планов и преимущества продуктов банка для бизнеса, на основе самостоятельно составленных конспектов и банковской документации, что вызывало сложности в усвоении материала. Практическая часть состояла из проигрывания скрипта продаж в режиме диалога «оператор - клиент», а упор делали на возражения клиента при совершении продажи.

Расчетно-кассовое обслуживание, на момент открытия колл-центра, было новым направлением деятельности Банка, именно поэтому отсутствовали разработки комплексного обучения новых сотрудников.

Планы продаж и оценка качества работы сотрудника на линии, были разработаны аналитиками Банка. Эти разработки основывались на конверсии продаж по другим направлениям банка: кредитные карты, кредиты наличными. Оценка качества сотрудника ссылалась на регламент Банка и соблюдение законодательства государства. Исходя из этих предпосылок на вебинаре разбирались условия обслуживания юридических лиц в Банке, у сотрудников возникали вопросы, тренер в режиме диалога обсуждал с участниками сложные рабочие ситуации. Трудности в усвоении материала служили поводом для оттока кандидатов на этапе обучения. Материал по мнению кандидатов был предоставлен не интересно, было сложно усвоить большие объемы информации, что приводило к снижению мотивации к обучению и дальнейшей работе.

Дополнительно уделялось время на обучение пенсионеров – обучение навыкам работы в программе Банка и в дополнительных компьютерных приложениях.

После выхода на линию, на рабочем месте отсутствовала программа адаптации сотрудника, так как для направления расчетно-кассовое обслуживание, в рабочей системе Банка не организовали тренировочный режим, который бы позволял адаптироваться в рабочей системе и смоделировать реальные рабочие условия. В связи с тем, что сотрудники работают дистанционно, на период адаптации была организована поддержка тренера, по средствам программы Skype. Используя функцию демонстрации экрана, тренер показывал, как нужно работать в системе Банка, созванивался с каждым сотрудником отдельно и разбирал недочеты работы в линии, в диалоге с клиентом. На адаптации приходилось уделять время на дообучение сотрудников, так как в процессе работы у сотрудников возникали вопросы и приходилось разбирать реальные рабочие ситуации и повторно изучать теоретический материал по тарифным планам, по продуктам и услугам Банка.

Стоит отметить, что компания постоянно затрачивала средства на поиск персонала, а в процессе обучения отток кандидатов доходил до 50%, следовательно, это было не выгодно для бизнеса. Нормой оттока кандидатов на должность «Менеджер по продажам», составляет – 20%, информация предоставлена аналитиками Банка и так же на основе опыта других компаний, в частности Банков и колл-центров.

По итогу месяца новые сотрудники не выходили на плановые показатели. План по продажам на первый месяц работы был установлен – 5 новых привлеченных клиентов в банк на расчетно-кассовое обслуживание, в месяц. Статистика показала среднюю результативность сотрудников – 2,2/месяц.

Оценка качества работы сотрудника «на линии» составила 26,42 балла (по 100 балльной шкале) на группу новых сотрудников. По метрикам банка оценка должна составлять в среднем не менее 60 баллов, на группу. Результаты отражены на рисунке 1. За норму приняты средние плановые показатели по отделам Банка, по информации аналитического отдела.

Данные за период: май-июнь 2017 года.

Начало обучения: апрель 2017 года. Далее кандидаты приступают к работе и по истечению месяца работы в течении двух недель были совершены подсчеты и сделаны выводы о работе кандидатов. В начале июня 2017 года была готова статистика по кандидатам, которые начали свое обучение в апреле.

Кол-во кандидатов: 10 человек. До конца обучения дошло 5 кандидатов. Во время обучения пять человек покинули рабочую группу. Был проведен опрос и выявлены факторы, которые повлияли на уход кандидатов – сложное усвоение материала, обучение было не интересным и не способствовало повышению мотивации к работе.

5 человек – сдали аттестацию со второго раза, далее вышли на адаптацию.

Поставленный план на одного оператора – 5 привлеченных новых клиентов/мес.

Эталонное качество переговоров – не ниже 60 баллов (по 100 балльной шкале).

Показатели после прохождения обучения:

План, средний показатель - 2,2. Не один сотрудник не выполнил план по продажам.

Качество - 26,42 балла на группу операторов.

Время, уделенное на обучение сотрудников – 5 рабочих дней.

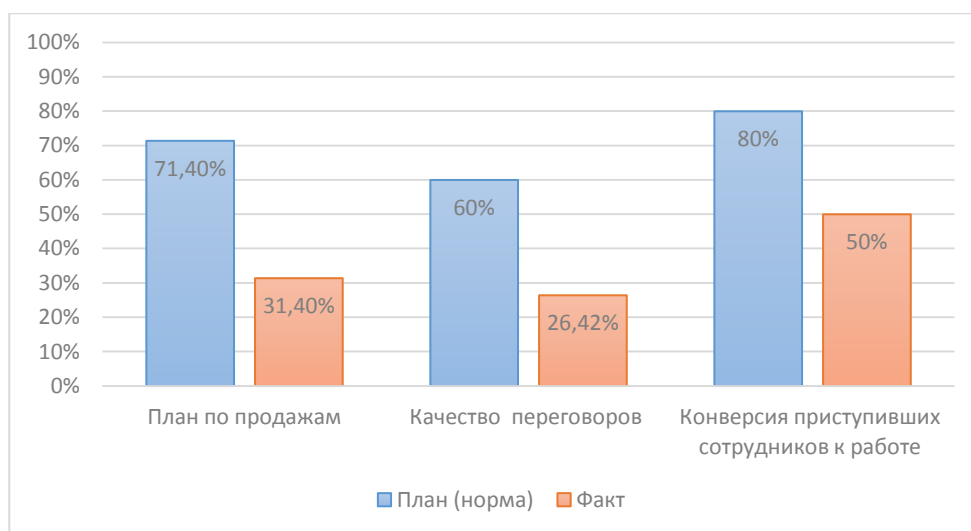


Рисунок 1 – Плановые показатели первого месяца работы сотрудников, в процентном соотношении, за май 2017 года

При разном уровне образования, при разном возрасте и других индивидуальных особенностях, было выявлено:

- некоторым кандидатам информация знакома, нет интереса заниматься по известным им темам, могут заниматься в этот момент сторонними, нерабочими делами.

- кандидаты пенсионного возраста испытывают проблемы с компьютерными приложениями и на обучении уделялось дополнительное время, чтобы помочь кандидату разобраться. Появлялось раздражение со стороны продвинутых пользователей, обучение могло затягиваться ещё на пару часов.

Проанализировав организацию обучения, мы пришли к выводу, что обучение недостаточно эффективно и результаты обучения не соответствуют целям компании и экономическим показателям бизнеса. Так же был проведен опрос кандидатов, которые не прошли обучение и отказались от работы в данной компании и покинули группу, результаты опроса указаны в таблице 2.

Таблица 2 – Результаты опроса кандидатов, покинувших группу обучения

Вопросы	Частые ответы, примерные формулировки
Почему вы решили покинуть группу? Что повлияло на ваше решение?	Я чувствую себя не комфортно, информации слишком много. Я не справлюсь, это не для меня. Продукт слишком сложный
Как вы оцениваете обучение по 10-ти балльной шкале.	Средний балл 5,3 балла. Кандидаты отметили, что самостоятельно им тяжело изучать материал, а занятия с тренером не вызывали интереса, нет возможности активно участвовать в процессе обучения. Отметили, что времени, выделяемого на обучение - мало, очень тяжело успевать за 5 дней все выучить. Но и обучаться долго – не выгодно.
Что вам понравилось в процессе трудоустройства и обучения?	Кандидаты отметили: дистанционный режим, программу скайп (легкость в использовании), отметили компетентность тренера.
Что не понравилось и что можно было бы улучшить?	Сложный материал, большой объем информации.

Анализ результатов аттестации показал, что кандидаты совершают ошибки в условиях обслуживания, низкий уровень знаний по тарифным планам, совершают продажу не корректно, не следуют алгоритму продаж и не мотивируют клиента к закрытию сделки. Для того, чтобы выявить потребность клиента и сделать презентацию под эту потребность, нужно владеть знаниями о перечне продуктов для бизнеса и какие проблемы клиента они будут решать, уметь формулировать преимущества предлагаемых продуктов. Нарушался регламент Банка и федеральный закон «О рекламе». Все это является критичными ошибками и после первой сдачи аттестации, приняли решение провести дополнительное обучение, это заняло еще 1 рабочий день. Мотивация к обучению и к дальнейшей работе была снижена, по причине не успешной сдачи.

Далее аттестацию сдавали повторно, ошибки, связанные со знанием регламента и нарушением закона, были проработаны и исправлены. Ошибки, связанные со знанием продукта и в совершении продаж – оставались, но сократилось их количество. Чтобы не потерять кандидатов и продолжить работу с группой, приняли решение продолжить обучение на рабочем месте, но это несло риски для колл-центра.

Адаптация сотрудника на рабочем месте отсутствовала. Можно было наблюдать, что сотрудники чувствуют дискомфорт находясь на линии и в рабочей программе. Знание продуктов и услуг Банка, практика продаж и уверенное пользование системой Банка – залог уверенного нахождения на рабочем месте. При неуверенном нахождении оператора на линии, можно было заметить раздражительность, а также из-за психологического настроя операторы могли совершать ошибки на рабочем месте. Можно отметить невнимательность, что приводило к низкому качеству работы и низкой скорости работы. Тренер решал вопросы и проблемы, которые возникали в процессе работы в режиме чата и индивидуально созваниваясь по средствам скайп с каждым сотрудником. Сотрудникам требовалось дообучение на основе ситуаций, которые появлялись в процессе работы.

Было принято решение изменить организацию обучения в колл-центре.

Так как Банк требовал динамики от действующих сотрудников и по договору колл-центр должен был осуществить дополнительный набор сотрудников, удалось изменить обучение. Но из-за короткого временного промежутка не удалось учесть все факторы, которые влияют на результаты обучения и работу сотрудников.

В процесс обучения были внесены следующие изменения:

Разработан индивидуальный маршрут вводного обучения. При оценке кандидатов их начали распределять по группам:

- сотрудники, имеющие базовые знания по ведению бизнеса и финансовой грамотности;
- сотрудники, которые впервые сталкиваются с такой сферой, не имеющие базовых знаний.

Объединение групп происходило в период начала занятий о компании (о Банке), изучение продуктов Банка и условий обслуживания.

Тарифные планы, которые ранее выдавались Банком, были структурированы тренером и на основе документов была составлена сравнительная таблица тарифов с описанием условий обслуживания. Это позволяло не учить наизусть стоимость услуг и комиссии по тарифным планам, данную таблицу можно было использовать при сдаче аттестации и в дальнейшей работе.

Разработаны промежуточные тестирования на основе вопросов, которые задаются на аттестации и в работе на линии от клиентов.

Введено занятие по работе в системе Банка. Тренер через систему Skype, через функцию - демонстрация экрана, показывал, как происходит работа, какие есть рабочие инструменты и как ими пользоваться. Тренер рассказывал, как происходит работа с заданием и фиксирование информации в системе.

Уделено особое внимание регламенту Банка и законодательству. Организованы дополнительные занятия по этим темам.

Сократили объем самостоятельного обучения, организовали больше занятий в виде вебинара с тренером.

Обучение длилось 10 рабочих дней.

Итоги проведения обучения:

На занятиях была благоприятная атмосфера, технические моменты у кандидатов пенсионного возраста были проработаны заранее, при формировании общей группы, кандидаты уже обладали базовыми знаниями по сферам деятельности бизнеса и знали основы финансовой грамотности. Общая группа начинала свое обучение с блока «Специфика компании, информация о Банке». Однако, было выявлено, что при разном опыте в продажах, опытные сотрудники могут демонстрировать профессионализм в блоке обучения по продажам, чем подавляли неопытных участников. У неопытных кандидатов появлялась неуверенность в себе, а следовательно, снижалась мотивация к дальнейшему обучению и работе.

При сдаче аттестации у кандидатов отсутствовали ошибки в знаниях регламента и федерального закона «О рекламе», и снижено количество ошибок в разделе тарифных планов. Но выявлены ошибки по дополнительным продуктам для бизнеса, которые входят в расчетно-кассовое обслуживание Банка. В блоке продаж было отмечено, что сотрудники не следуют алгоритму диалогового скрипта, не могут выявить потребность клиента в диалоге и сделать презентацию под потребность клиента, так как предлагают и предоставляют только тот материал, который уверенно знают, т.е. информацию по тарифным планам, но не в полном объеме. Из-за недостаточной изученности дополнительных продуктов для бизнеса кандидат не предоставлял по ним информацию, а следовательно, можно сделать вывод, что в дальнейшей работе допускал бы потерю потенциального клиента.

В период обучения наблюдался отток кандидатов. При опросе были выявлены следующие причины:

- обучение продолжительное по времени, обучаться времени нет, нужно быстрее начинать зарабатывать.

- «Я не умею продавать, при тренировке диалогового скрипта, я понял, что у меня это не получается».

Данные за период: октябрь - ноябрь 2017 года.

Начало обучения: сентябрь 2017 года. Далее кандидаты приступают к работе и по истечению месяца работы, в течении двух недель были совершены подсчеты и сделаны выводы о работе кандидатов. В начале ноября 2017 года, была готова статистика по кандидатам, которые начали свое обучение в сентябре 2017 года. Результаты отражены на рисунке 2.

Кол-во кандидатов: 10 человек. До конца обучения дошло 6 кандидатов. Потеря четверых кандидатов произошла из-за того, что обучение мы продлили до 10 рабочих дней. Основная причина ухода: продолжительное по времени обучение, пропала мотивация продолжать обучение, и кандидатам не выгодно долго заниматься обучением и не получать выплату, изъявляют желание быстрее приступить к работе и зарабатывать. Так же причиной являлось дискомфортное нахождение на занятиях по продажам.

Из 6 человек, 2 человека сдавали аттестацию со второго раза и 1 кандидат не пошел на пересдачу аттестации и далее покинул группу.

Поставленный план на одного оператора – 5 привлеченных новых клиентов/мес.

Эталонное качество переговоров – не ниже 60 баллов (по 100 балльной шкале).

Показатели после прохождения обучения:

План, средний показатель - 3,2.

Качество - 31,6 балла.

Время, уделенное на обучение сотрудников – 10 рабочих дней.

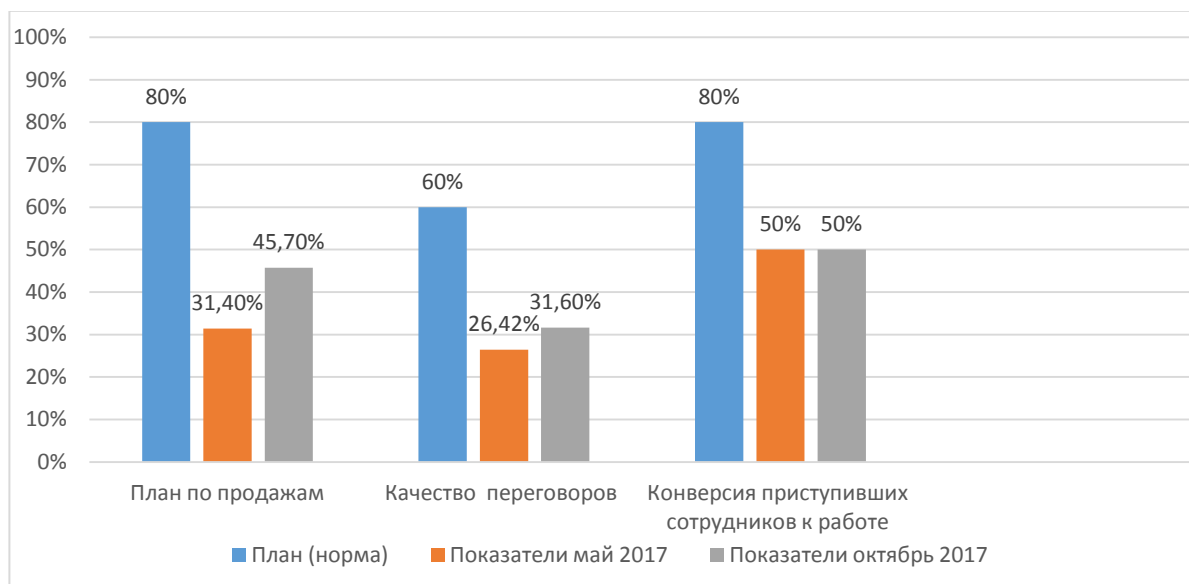


Рисунок 2 – Плановые показатели первого месяца работы сотрудников, в процентном соотношении, за октябрь 2017 года

Плановые показатели повысились, качество стало выше, большая часть кандидатов сдали аттестацию с первого раза. Но можно заметить по графику,

что норму по планам продаж и норму качества переговоров, группе так и не удалось выполнить. Было отмечено, что длительный срок обучения был не комфортен кандидатам, было выведено требование сократить срок обучения, чтобы сократить потерю кандидатов.

На адаптации меньше времени уделяли изучению рабочего интерфейса, но волнение на линии присутствовало, так как кандидаты имели теоретические знания по рабочей программе Банка и не имели практики работы в ней. Допускали ошибки в фиксировании информации. Присутствовала тревожность, которая препятствовала продуктивной работе. Приходилось отрабатывать практические навыки и приобретать опыт в реальных рабочих условиях, это продолжало негативно влиять на качество переговоров с клиентом на линии и скорость работы.

Пришли к выводу, что нужно продолжать изменять организацию корпоративного обучения, шаги, сделанные в период с июня 2017 года по сентябрь 2017 года, повысили результаты группы, а значит изменения были сделаны в правильном направлении, но не было учтено всех факторов. Было принято решение подойти комплексно к изменению процесса обучения: составить план действий и составить календарное планирование. Было решено закрыть набор новых сотрудников до момента разработки комплексного корпоративного обучения с учетом дополнительных факторов. Далее вывели этапы развития корпоративного обучения.

За основу дальнейшей разработки корпоративного обучения в колл-центре было взято пособие М.В. Кларина «Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг» и опыт различных российских и зарубежных компаний. [28]

Для начала был проведен анализ потребностей в обучении и развитии сотрудников колл-центра. Нужно проанализировать текущее обучение и понять какие навыки нам нужно развивать, какие приоритеты будут в программе обучения сотрудников, показано на рисунке 3. Анализ потребностей компании – основа планирования обучения.



Рисунок 3 – Анализ потребностей организации в обучении

Проанализировав компанию выявили организационные, обучающие и развивающие решения, но можно сказать, что управленческие и организационные решения наиболее эффективно срабатывают, когда они

сопровождаются дополнительным обучением или развитием персонала: например, перераспределение обязанностей или перестройка бизнес-процессов.

Обучающие и развивающие решения направлены, прежде всего, на повышение уровня знаний и навыков, профессиональных компетенций. Примеры обучающих и развивающих решений: проведение учебного курса или длительной программы, сочетание обучения, выполнения рабочих заданий и консультирования. Далее нужно определить, в чем оно будет состоять и как реализовываться.

При принятии решения были проанализированы реальные рабочие условия сотрудников и экономические показатели компании. Это позволило получить ценную информацию, которая впоследствии стала основой разработки программы корпоративного обучения. Информация включает типичные ситуации работы сотрудников, наиболее характерные трудности, возникающие в работе, их собственную оценку необходимых навыков.

Развитие условий организации корпоративного обучения в колл-центре, будет состоять из нескольких этапов:

Первый – выявление потребности в изменении процесса обучения сотрудников. Это обусловлено разрывом между желаемой и реальной результативностью и низким качеством работы сотрудников. Также следует отметить необходимость в сокращении сроков обучения ввиду того, что срок начального обучения влияет на отток кандидатов в процессе обучения;

Второй – создание корпоративной системы компетенций. Это описание профиля должности «Менеджер по привлечению юридических лиц в Банк». Профиль должности – это индивидуально смоделированный эталон знаний, навыков, умений и профессиональных компетенций, а также личностных качеств, необходимых для достижения успеха в данной должности и конкретной компании;

Третий – постановка целей обучения, с учетом принципов корпоративного обучения и учетом профиля должности;

Четвертый – создание программы корпоративного обучения на основе профиля должности, специфики компании и стратегических целей бизнеса, если организация планирует обучение системно, то нужно выработать план по обучению и развитию, при составлении плана должно быть ясно, какие программы обучения проводятся, чьими силами и для каких сотрудников;

Пятый – определение содержания обучения, методов, форм, технологий и средств обучения. Далее следует подготовка методических материалов, проведение обучения, промежуточный анализ и корректировка.

Шестой – оценка эффективности обучения, на основе экономических показателей компании и рейтинговой оценки среди колл-центров партнеров Банка.

По этим этапам был разработан календарный план изменения организации процесса обучения в компании, указан в таблице 3. Набор персонала был намечен на апрель 2018 года.

Таблица 3 – Календарный план изменения организации корпоративного обучения

Этапы	Периоды, календарные месяцы						
	2017 год				2018 год		
	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май-Июнь
1 этап							
2 этап							
3 этап							
4 этап							
5 этап							
6 этап							

Далее согласно намеченному плану происходило изменение процесса обучения в колл-центре. Поэтапно реализовывались изменения, в конце календарного плана было выделено время на анализ результатов и сравнение экономических показателей компании с предыдущими периодами работы.

2.2 Проект изменений организационно-педагогических условий корпоративного обучения новых сотрудников колл-центра «КоллибриТі»

Цель разработки заключалась в понимании: какими знаниями, умениями, навыками и профессиональными компетенциями должен обладать сотрудник при выходе на линию, т.е. в рабочие условия. В этом контексте определяется задача корпоративного обучения, а именно развитие корпоративных компетенций, проектирование программ обучения и определение содержания этих программ. За основу построения системы компетенций мы взяли примеры из пособия М. В. Кларина, в пособии приведены примеры современных крупных компаний. [28]

Мы построили профиль должности на основе критериев оценки качества сотрудников на линии и анализа реальных рабочих условий и действий сотрудника. Приложение А – критерии оценки качества переговоров. Данная таблица разработана аналитиками Банка и сотрудниками отдела качества, критерии не обсуждаются и не подлежат изменениям.

В профиль должности входят такие блоки:

- Знания о Банке.
- Бизнес – определение и описание. Сферы бизнеса.
- Расчетно-кассовое обслуживание (базовые знания по продуктам, услугам Банка, тарифные планы обслуживания счета в Банке).
- Дополнительные продукты для бизнеса, предоставляемые Банком.
- Этапы работы с клиентом, этапы открытия расчетного счета в Банке.
- Рабочий портал и работа в системе Банка.
- Фиксирование информации в системах (веб-офис и личный кабинет).
- Этапы продаж.

Элемент профиля должности представлен в приложении Б.

Корпоративное обучение должно быть организовано таким образом, чтобы по итогу обучения сотрудник соответствовал профилю должности и выходил на плановые показатели компании. При составлении программы, были выделены цели обучения в каждом блоке и прописаны результаты обучения. Постановка корпоративной цели описывает, каких результатов ожидает от обучения компания, для чего необходимо проведение корпоративного обучения. Нужно понимать, чему нужно научить сотрудников компании, чтобы осуществить корпоративный заказ. Учебные цели выступают как ответ на вопрос ведущего обучения о том, чему должны научиться сотрудники программы или конкретного занятия. Учебные цели должны быть инструментальными, измеримыми и не ставиться через деятельность ведущего. Постановка цели должна предполагать описание результатов обучения. Минимальный набор требований к точному описанию учебной цели: характеристика внешних условий; ожидаемые учебные результаты; эталонные признаки (критерии).

Программа содержит в себе разделы, которые были выделены в профиле должности. Программа составлена в соответствии с блоками и временем, уделенным на каждый блок. На каждый блок уделяется 1 рабочий день. Измерения проводил тренер группы, проходя каждый этап на учебном портале и фиксируя в чек-лист и лист тайминга обучения. Содержание корпоративного обучения было разделено на блоки с учетом занятий с тренером и самостоятельного обучения сотрудников.

При составлении программы был учет того, что можно отдать часть материала на самостоятельное обучение и сократить время на проведение вебинаров, тем самым сократить общий срок обучения и организовать первичное обучение ориентировочно за одну рабочую неделю. В тоже время нужно учитывать, что кандидат не должен самостоятельно изучать тарифные планы и другую Банковскую информацию, в том виде, в котором выдает их Банк, так как эта информация написана банковскими терминами, и вызывает сложности в изучении. Самостоятельное обучение должно быть организовано в виде электронного курса с применением игровых методов. Например, применение геймификации в обучении. Самостоятельное обучение должно содержать информацию без специфических терминов, чтобы можно было легко воспринимать ее. Самостоятельное обучение должно включать практико-ориентированные упражнения и проверку знаний в виде тестов. В процессе самостоятельного обучения нужно добиться у учащегося формированию мотивации к обучению и к процессу работы. За счет качественной организации самостоятельного обучения, сокращаем срок обучения и достигаем поставленных целей.

Содержание программы обучения:

Первый блок вводный – Теоретические основы направления работы – юридические лица и сферы бизнеса, расчётно-кассовое обслуживание в Банке, банковская система в России.

Второй блок – Изучение информации о Банке и продуктовой линейки расчетно-кассового обслуживания, изучение тарифных планов и применение их в работе с клиентом.

Третий блок – Этапы открытия расчетного счета в Банке и коммуникация с клиентом на каждом этапе.

Четвертый блок – Правила ведения диалога с клиентом. Технологии продаж. Регламент работы с клиентом.

Пятый блок – Обучение работе в системе Банка, заполнение отчетности.

Отдельно выделили блок адаптации сотрудника на рабочем месте.

Элемент программы занятий с тренером – Приложение В.

Изменение процесса обучения, что используем:

Профиль должности – ориентируемся, какого специалиста мы должны получить, после проведения корпоративного обучения. Что должен знать, уметь, чтобы выполнять должностные обязанности. Именно сформулированные компетенции задают целевые ориентиры для дальнейшего обучения.

Программа корпоративного обучения – составлена на основе профиля должности. Последовательное и логическое изучение информации, включает в себя блоки о компании, о продукте, изучение регламента работы, занятия по формированию навыков продаж и переговоров, занятия по формированию навыков работы в системе Банка. Постановка корпоративных и учебных целей и результатов обучения после каждого блока.

Методические рекомендации к организации корпоративного обучения – содержат рекомендации к проведению занятий, приведены формы организации занятий, какие методы, средства и технологии обучения нужно использовать тренеру.

Методическое обеспечение обучения – раздаточный материал для кандидатов – пособие по работе с бизнесом, таблица сравнения тарифных планов, материал по дополнительным продуктам для бизнеса, скрипты продаж, регламент по работе с заявкой, регламент по работе в системе Банка. Для тренера и для кандидатов – список электронных курсов, список тестирований, расписание занятий. В учебном портале сделали отдельный раздел для обучения новых сотрудников партнерских колл-центров – «web-тьютор», в систему загружена программа обучения, план обучения (назначается новому сотруднику при заведении его в учебную систему), в системе находятся электронные курсы и промежуточные и итоговые тесты, с возможностью анализа результатов как для тренера, так и для сотрудника и возможностью кандидату пройти курсы и тесты повторно. Разработаны презентации для тренера, к проведению вебинаров. Разработаны сценарии ролевых игр, задачи, упражнения, бизнес-кейсы. Составлены план-конспекты для тренера. Созданы таблицы и блок-схемы, визуализация учебного материала.

Вводное тестирование кандидатов – перед началом обучения нужно оценить опыт, уровень знаний кандидата, для дальнейшего распределения в подгруппу. Опыт работы в продажах учитываем при проведении ролевых игр и закладываем данную информацию в сценарий.

Индивидуальный маршрут – в зависимости от уровня знаний и опыта, у кандидата на учебном портале выстраивается индивидуальный маршрут обучения. Неопытные сотрудники без наличия базовых знаний, проходят вводную часть обучения по основам бизнеса и изучают портрет потенциального клиента. Для пенсионеров организован дополнительный электронный курс – обучение навыкам ПК. Так же нужно учитывать особенности обучения взрослых участников, к числу особенностей можно отнести: потребность в обосновании (зачем нужно изучать тот или иной раздел или материал), потребность в самостоятельности (способность самостоятельно принимать решения, нести за них ответственность), жизненный опыт (при организации обучения, нужно учитывать, что опыт участников может превосходить опыт тренера и нужно уметь совладать с этим и правильно выстроить коммуникацию), назревшая необходимость (помогает преодолевать жизненный или профессиональный барьер), практическая направленность (ориентация на реальные задачи в реальном контексте, материал курса сосредоточен на типичных рабочих ситуациях).

Пособие по основам и сферам бизнеса – было разработано на основе анализа банковской системы и системы бизнеса в России, данное пособие выдается всем кандидатам, по итогу изучения кандидаты проходят тестирование. Если кандидат владеет базовой информацией по сферам бизнеса, то изучает бизнес-кейсы из рабочих ситуаций и проходит тестирование.

Вебинар с применением активных и интерактивных методов обучения – на вебинаре тренер проводит коммуникацию с каждым участником, после проработки нескольких слайдов, собирает обратную связь. Обучающиеся активно участвуют, так как тренер задает вопросы, просит выйти в эфир, дать ответ, поделиться мнением, рассказать свой опыт. За время вебинара каждый участник выходит, как минимум 1 раз в эфир. Для вебинара используем программу Skype. На занятиях с тренером проводятся дискуссии. Дискуссия включает: общение – диалог участников; упорядоченный обмен точками зрения; работа в малых группах; высказывание и выслушивание между участниками; направление обсуждения на достижение учебных целей. На вебинаре используется мини-лекция, как введение в тему, сопровождается слайдовой презентацией.

Интерактивное обучение. Взаимодействие с опытом – опыт участников в данном случае служит важным источником учебного познания. В интерактивном обучении тренер выполняет функцию помощника в работе кандидатов на занятии. Тренер выполняет функцию организатора взаимодействия участников с областью осваиваемого опыта, с тренером и друг с другом. Тренер не дает готовых знаний, а побуждает кандидатов к самостоятельному поиску. Тренер следит чтобы на обучении были три вида активности – физическая активность (пишут, рисуют схемы, создают конспекты, слушают, говорят), коммуникативная активность (задают вопросы, отвечают на вопросы, происходит обмен мнениями), интеллектуальная активность (дополняют тренера, находят решение проблемы, делятся своим опытом).

Анализ конкретных ситуаций или бизнес-кейсы, построены следующим образом: основаны на реалистичных проблемах (в основе ситуации содержится реальная проблема, которая основана на практике сотрудника из реальных организаций); учебный характер (ситуация бизнес-кейса предполагает применение отрабатываемых навыков); наличие сюжета и интриги. Реальные ситуации из рабочих процессов - проанализировав работу на линии, были выведены разные типы клиентов, разные жизненные ситуации, разные сферы бизнеса и поведение клиента. На основе этого были составлены кейсы, которые выдаются кандидатам, далее кандидаты представляют решение данных кейсов и обсуждают результаты в группе. Кандидаты имеют дело с реальными фактами из рабочих процессов и событиями из профессиональной деятельности. Бизнес-кейс состоит из постановки проблемы, выработки решений, критериев отбора решения ситуации, программы действий. Основная задача – помочь кандидатам соотнести свой опыт с предлагаемыми подходами, чтобы кандидаты смогли самостоятельно выработать способы действий в реальных условиях.

Упражнения и тренировки – составлены и ориентированы на отработку полученных профессиональных знаний. Участники тренируются совершать продажи и вести диалог с потенциальным клиентом, в подгруппах, с тренером и получают обратную связь друг от друга и от тренера. Так же был создан и введен тренировочный режим в системе Банка, что позволяет моделировать реальную работу в системе, заполнять отчетность, открывать рабочие задания, смотреть дополнительную информацию по продуктам Банка, читать новости компании и изучать изменения в процессах работы. Использование возможности на обучении и на адаптации, заходить тренировочный режим и практиковаться в рабочей системе, без волнения и без угрозы понижения качества.

Обратная связь – выступает как метод развития, способ достижения и улучшения результатов, а также развитие навыков кандидатов. Обратная связь должна быть конструктивная (сначала положительные моменты и опыт, далее рекомендации к изменениям, в позитивном ключе) и своевременная. Может быть, как индивидуальная, так и групповая.

Видео-урок – был записан для кандидатов и отдан для изучения в самостоятельном режиме, что позволило сэкономить общее время корпоративного обучения. Тренер рассказывает информацию с демонстрацией презентации и приводит различные примеры. Участники создают на его основе конспект, далее используют в работе. После видео-урока участники проходят тестирование. Информационный видео-урок используется как средство компактного изложения материала, большого количества сведений: о Банке, история компании; о рабочей системе и как в ней работать, с демонстрацией экрана; этапы работы с клиентом. Видео-уроки наглядные, информационно-емкие, насыщенные и позволяют сотрудникам пройти материал самостоятельно. Видео-уроки по 8-10 минут, разбиты на части и каждая часть содержит ориентирующие вопросы.

Электронные курсы и геймификация – были разработаны электронные курсы, которые включают примеры из реальной рабочей практики. В курсах был соблюден определенный сценарий, далее подключили геймификацию и IT-специалисты визуализировали его. Участникам интересно проходить курсы, изучать информацию играя. Геймификация – игрофикация, обозначает внесение игрового подхода в рабочие процессы, представлена как компьютерная бизнес-игра. Такие компьютерные игры значительно повышают мотивацию кандидатов разных возрастов.

Методические разработки ролевых игр, проведение ролевых игр. Созданы сценарии ролевых игр и рекомендации к проведению. В сценарии заложены, настрой учащихся и мотивация к участию в игре. Прописаны: представление сценария игры группе, правил игры, тайминга, выбор участников (активные игроки и наблюдатели), здесь учитывается опыт кандидатов в продажах. Во время игры вся группа принимает активное участие и обсуждает результаты игры. Игра «оператор-клиент» – ролевая игра основана на разыгрывании условий ролей, исполнение ролей дает кандидатам возможность: исследовать свое привычное поведение; выйти за рамки привычных поведенческих шаблонов; освоить действия, необходимые на рабочем месте. Сюжет и роли берутся из профессиональной рабочей деятельности. Ролевая игра позволяет пронаблюдать и зафиксировать образ действий и отношение человека к его действиям. Ролевая игра с отработкой действий дает возможность каждому кандидату закрепить профессиональные навыки.

Промежуточные тестирования – по окончании изучения каждого блока, кандидат оценивается и если результаты низкого уровня, то тренер связывается индивидуально, дает рекомендации и назначает дополнительное обучение или повторение материала. Например, пройти видео-урок снова и обратить внимание на конкретные моменты, тренер ставит задачу и дает для разбора конкретные вопросы.

Итоговое тестирование и итоговый тестовый звонок (итоговая ролевая игра). Итоговый тест содержит вопросы по всем блокам обучения, может быть назначен повторно, на основе анализа результатов тренером. Финальный проверочный звонок разработан на основе ролевой игры. Разработан чек-лист для финальной ролевой игры. Финальный – звонок записывается на видео, далее анализируется отделом контроля качества Банка и отмечаются результаты по чек-листу, т.е. фактически звонок оценивается по таблице качества банка, по которой далее сотрудника будут оценивать в работе на линии. Если набирает 60 баллов, допускается к работе.

Наставничество – из действующих сотрудников выбираются наиболее опытные сотрудники, так же на основе анализа качества работы на линии и выполнения плана. Опытный сотрудник работает в стандартном режиме, новый сотрудник подключается к нему по средствам программы Skype и наблюдает за процессом работы, далее после двух часов наблюдений, происходит обмен впечатлениями, наставник комментирует свою работу и свои действия. Далее стажер выходит на линию и за ним наблюдает наставник, после одного часа работы, наставник дает обратную связь и корректирует действия стажера.

Наставничество – это образовательный процесс, передача опыта на рабочем месте. Наставничество используется для адаптации сотрудника на рабочем месте, для ускоренного освоения норм и требований, вхождения в полноценный рабочий режим. Происходит постановка перед кандидатом учебно-производственных задач, превращение рабочих задач в обучающие и развивающие. Выполнение рабочих задач сопровождается поддержкой наставника-тренера. Наставник информирует, мотивирует, следит за результатами, обучает в процессе и контролирует рабочий процесс и дает обратную связь новому сотруднику. В дальнейшем планируется разработка системы адаптации, а именно подбор наставников; разработка требований и стандартов работы наставников; подготовка наставников; разработка ключевых показателей эффективности наставников; разработка системы мотивации для наставников на основе показателей эффективности.

2.3 Анализ и обобщение результатов опытно-экспериментальной работы

Процесс изменения корпоративного обучения новых сотрудников колл-центра длился в период с июня 2017 года по май 2018 года.

Данные за период май - июнь 2018 года – выбрана контрольная точка для апробации результата.

Начало обучения: апрель 2018 год. Далее кандидаты приступают к работе и по истечению месяца работы, в течении двух недель были совершены подсчеты и сделаны выводы о работе кандидатов. В начале июня 2018 года была готова статистика по кандидатам, которые начали свое обучение в апреле 2018 года.

Кол-во кандидатов: 12. До конца обучение прошло – 8 кандидатов, все кандидаты сдали аттестацию с первого раза, далее вышли на адаптацию.

Поставленный план на одного оператора - 5 привлеченных новых клиентов/мес.

Эталонное качество переговоров – не ниже 60 баллов (по 100 балльной шкале).

Показатели после прохождения обучения:

Выполнили группой, средний показатель – 5,2.

Качество – 69,8.

Время, уделенное на обучение – 5 рабочих дней, на пятый день обучения, проводится финальное занятие с тренером и в этот же день, кандидаты сдают аттестацию, ранее для прохождения аттестации выделялся отдельный день. График результатов обучения в экономических показателях компании показан на рисунке 4.

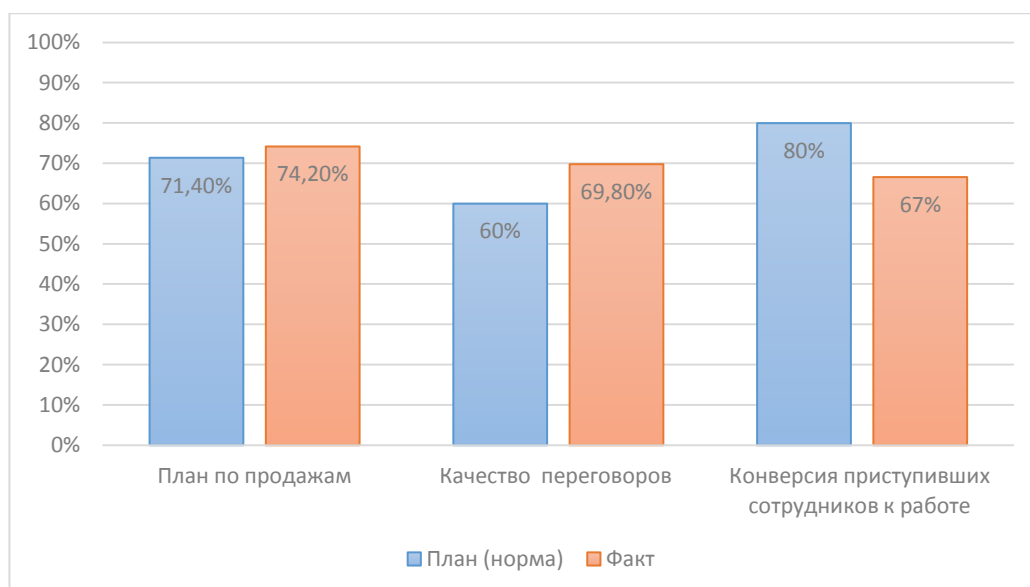


Рисунок 4 – Плановые показатели первого месяца работы сотрудников, в процентном соотношении, за май 2018 года

Соотношение результатов обучения сотрудников за три периода включая финальные изменения организации обучения и динамика, указано на рисунке 5:

Обучение было реализовано за меньшие сроки – 5 рабочих дней, сократили отток кадров на этапе обучения на 30%. Статистика показала среднюю результативность сотрудников – 5,2/месяц (новых привлеченных клиентов в Банк). И так же произошло повышение качества работы сотрудников на линии, до 65,2 баллов.

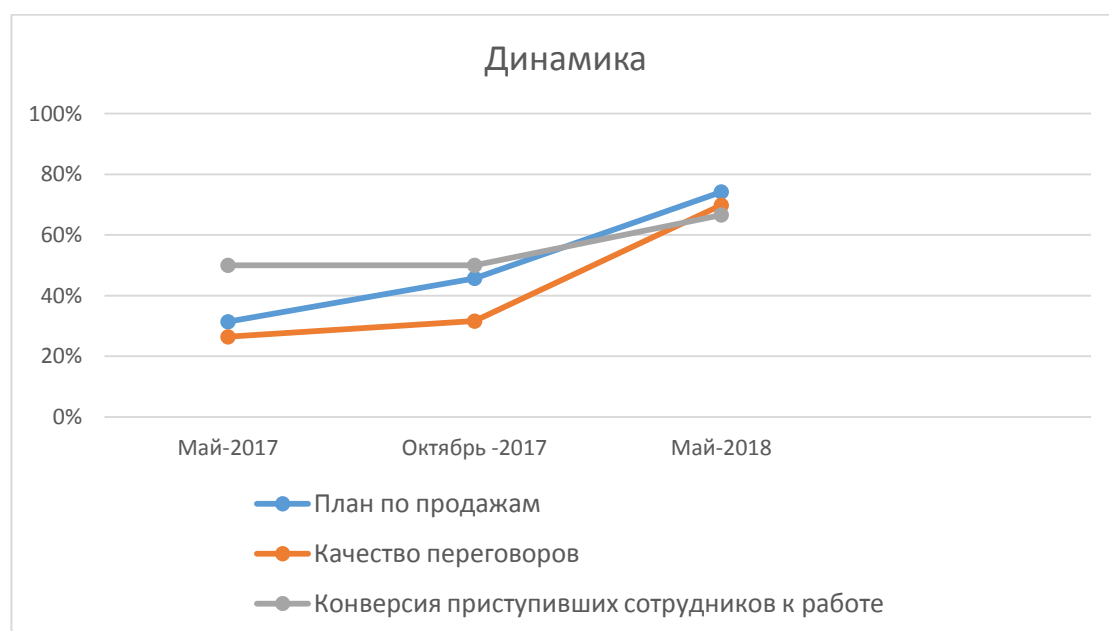


Рисунок 5 – Соотношение результатов обучения сотрудников за три периода, динамика

Можно опередить оценку результативности обучения по модели из четырех шагов. Четыре шага-уровня оценки результатов корпоративного

обучения: реакция – сбор обратной связи у участников обучения; усвоение – факты, подходы, методики, техники работы, которые были усвоены в процессе корпоративного обучения; поведение – анализ изменения поведения и действий сотрудников в рабочей обстановке; результат – осязаемый результат обучения для компании, который можно измерить через снижение затрат, сокращение сроков, улучшение качества работы сотрудника, повышение плановых показателей.

Во время обучения и после проведения обучения была собрана обратная связь. По результатам обратной связи сделали выводы о восприятии обучения. На этом этапе мы оценили эффективность обучения на основе впечатлений, а не усвоения знаний или результативности работы. Тренер после каждого занятия собирал обратную связь, задавая вопросы – назвать один из важных результатов сегодня, что было новым на занятии, что понравилось больше всего. Обратная связь по итогу каждого дня обучения помогла сделать следующие выводы: что привлекло, заинтересовало и запомнилось (идеи); какие рабочие выводы смогли сделать сотрудники на обучении; какое отношение сотрудников к ходу и результатам каждого занятия. Была собрана немало важная обратная связь перед обучением, запрашивались ожидания участников, далее соотносили ожидания и то, что изучили на мероприятиях. Это помогло скорректировать процесс обучения и подготавливать ответы на интересующие вопросы участников заранее. Участники обучения отмечали чтобы им хотелось изменить в обучении, в темпе, в методах работы на занятиях, далее это учитывалось при планировании обучения. Реакция и обратная связь в конце обучения – в виде развернутых свободных ответов участников группы. Делятся впечатлениями, мнениями. Мы собирали устную и письменную обратную связь. Устную обратную связь собирали вовремя и после обучения с тренером, письменную обратную связь после прохождения электронного курса. Тренер заполнял специальные бланки в системе Банка.

Выводы, сделанные по устным развернутым ответам, показали, что кандидаты отмечают: комфортные условия на занятиях; учебная информация и профессиональная документация изложена доступно; самостоятельное обучение проходит интересно и увлекательно; кандидаты разного возраста и опыта работы могут обучаться совместно, так как перед групповыми занятиями есть индивидуальный маршрут; особенно отметили ролевые игры и тренажер в рабочей системе, так как это дает возможность смоделировать профессиональную деятельность и кандидаты погружены в рабочие процессы уже на этапе обучения.

Усвоение учебного материала оценили через призму того, сколько и какая учебная информация была заложена в курс и что по итогу сотрудники применяют и используют в работе. Усвоение основывается на изменении поведения сотрудника в рабочем процессе, приобретение профессиональных знаний, умений, навыков и компетенций. Чтобы произвести оценку результата, в этом случае сравниваем результаты двух тестирований, вводного и итогового. Мы использовали контрольные группы, при изменении процесса обучения, собирали обратную связь и сравнивали их результаты прохождения аттестации,

и рабочие показатели. По итогу обучения сотрудники сдают контрольное-итоговое тестирование и сдают финальный звонок (ролевая игра с тренером, с оценкой сотрудника по чек-листу). Выявили, что сотрудники при разыгрывании ролевой игры «Оператор-клиент» используют полученную в ходе обучения информацию по дополнительным продуктам для бизнеса и используют технологии продаж.

Анализ поведения сотрудника на рабочем месте после прохождения обучения. Оценивается применение знаний, умений и навыков на рабочем месте. Оценивали через опрос руководителя и опрос сотрудника, что именно он использует на рабочем месте. Результаты опроса показали, что сотрудники применяют полученную в ходе обучения информацию при работе на линии, используют технологии продаж, уверенно пользуются системой Банка. Сотрудники чувствуют себя на рабочем месте комфортно и не испытывают стресса при использовании рабочей системы Банка, увеличилась скорость обработки заявок.

Основной и приоритетный результат – оценка происходит через бизнес-результаты и через оценку вклада обучения в работу компании. При этом мы изолировали результаты от других внешних факторов, например, сезонность, уровень оплаты труда и другие организационные моменты. Проанализировав результаты обучения и экономические показатели, можно сделать выводы о том, что есть заметный рост в планах продаж, повысился балл по качеству переговоров, сократился отток кандидатов. Это значит, что обучение было организовано в правильном направлении и дает положительную динамику. Стоит отметить, что результаты работы колл-центра «КоллибриТi» были отмечены высокой оценкой банком-партнером и колл-центр занимает лидирующие позиции в рейтинге партнерской сети колл-центров.

После проведения корпоративного обучения была проведена беседа с сотрудниками, где тренер, проводивший обучение, зафиксировал ключевые моменты. Были подведены итоги по следующим вопросам: что ожидали от обучения и оправдались ли их ожидания; что можно и нужно добавить в процесс обучения; что хотели бы изучить повторно, углубленно; что хотели бы увидеть на этапе адаптации. Все данные были зафиксированы в систему Банка и будут учтены при дальнейших разработках.

После прохождения электронных курсов собиралась обратная связь, которая в дальнейшем высылалась автоматически на электронную почту руководителя и тренера, чтобы была возможность проанализировать и изменить процесс обучения в дальнейшем. В учебном портале проходил опрос, собирались ответы по дизайну, адаптивности портала и техническому обеспечению, сотрудники отмечали пожелания и могли описать проблемы, которые у них возникали, были собраны уточнения по комфортности плана обучения и удобстве его прохождения. Все материалы по обратной связи были обработаны и учтены, некоторые были учтены и исправлены сразу, например: технические проблемы устранялись технической поддержкой банка, а обратная связь от сотрудников, проходивших обучение послужила поводом для дальнейшего улучшения процесса корпоративного обучения и составления

плана развития действующих сотрудников. После прохождения первичного обучения, сотрудник проходит этап адаптации. Было положено начало разработки плана адаптации, в него был включен метод наставничества. В перспективе планируется комплексная разработка этапа адаптации, подбор наставников и организация их обучения.

Выводы по второй главе

В данной главе описана практика реализации комплекса организационно-педагогических условий корпоративного обучения колл-центра, которые способствовали повышению плановых показателей работы сотрудников.

В первом разделе второй главы был произведен анализ колл-центра «КоллибриТі», анализ организационно-педагогических условий корпоративного обучения по направлению расчетно-кассовое обслуживание, на этапе запуска направления. Представлены результаты измерения экономических показателей сотрудников по окончанию первого месяца работы и результаты анализа проведения первичного обучения сотрудников. По итогу сравнения полученных данных с плановыми и эталонными показателями, были сделаны выводы о несоответствии результатов работы сотрудников. В параграфе представлены результаты опроса кандидатов и выявлены основные причины низкой мотивации к обучению и причины оттока кандидатов на этапе обучения. Выявлены и обоснованы факторы, влияющие на результаты корпоративного обучения в дистанционном колл-центре.

В параграфе представлены результаты изменения процесса обучения за период: с мая 2017 года по сентябрь 2018 года. Представлены результаты измерения экономических показателей сотрудников после первого месяца работы, набранных в августе и сентябре 2018 года.

Во втором разделе второй главы представлены результаты разработки проекта организационно-педагогических условий корпоративного обучения новых сотрудников колл-центра. Проект включает в себя: разработку профиля должности сотрудника; создание программы обучения сотрудников; определение содержания программы обучения, а конкретно выбор форм, методов, средств, технологий и приемов обучения. И заключительным этапом является оценка эффективности обучения, на основе экономических показателей компании и рейтинговой оценки среди колл-центров партнеров Банка.

В третьем разделе второй главы осуществлена апробация исследования и приведены результаты корпоративного обучения, выявлены предпосылки к дальнейшему улучшению процесса обучения и разработке этапа адаптации новых сотрудников и мероприятия, направленные на развитие действующих сотрудников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования были проанализированы основные понятия: корпоративное обучение, профессиональное обучение, педагогические условия, организационные условия, организационно-педагогические условия.

Нами дана характеристика организационно-педагогических условий реализации программы обучения новых сотрудников с учетом специфики компании.

В ходе исследования провели анализ актуальности корпоративного обучения персонала в современных условиях. Описали потребность компаний в обучении сотрудников и повышения их квалификации. Сформулировали задачи и принципы корпоративного обучения. Обосновали необходимость учитывать основные принципы корпоративного обучения, опираться на стратегические цели и задачи компании при разработке образовательных программ, а также создавать условия обучения, ориентированные на достижение целей профессиональной подготовки и переподготовки кадров.

Изучив реальный опыт работы компаний можем определенно сказать о том, что:

- корпоративное обучение способствует развитию личностных качеств и карьерному росту;

- все большее распространение получают индивидуально созданные программы обучения под выявленные запросы, например: бизнес-тренинги, бизнес-сессии, мастер-классы, созданные специально под проблемы и запросы сотрудников и компании;

- многие вопросы и процессы обучения можно решить в онлайн режиме – это консультации, назначение программ обучения, подбор нужной информации, обсуждение бизнес-кейсов, проведение вебинаров и видеоконференций, коучинг в Skype или в подобной внутренней корпоративной системе.

В исследовании рассматриваются особенности организации обучения новых сотрудников колл-центра Банка. Выделяются принципы и задачи профессиональной подготовки и переподготовки персонала современной коммерческой организации. Проанализирован опыт оценки эффективности реализации программы корпоративного обучения сотрудников колл-центра.

Выявлены и теоретически обоснованы организационно–педагогические условия: использование инновационных методов, средств, технологий, форм обучения, организация обучения проходит в дистанционном режиме и с применением электронного курса, видео-уроков и в режиме вебинара.

По итогу исследования была разработана программа корпоративного обучения новых сотрудников колл-центра. Проанализирована и описана эффективность выявленных организационно-педагогических условий.

Мы зафиксировали положительный результат и положительную динамику. Результаты обучения измерялись в совокупности по нескольким показателям, а именно обратная связь от сотрудников, которые проходили обучение, оценка результатов от руководителя группы и на основе бизнес-

показателей компании. Выявили, определили и апробировали условия организации обучения новых сотрудников колл-центра «КоллибриТі» и удалось определить оптимальные сроки проведения обучения, совмещая самостоятельное изучение материала сотрудниками и занятий с тренером. Организованное обучение учитывает специфику работы Банка и колл-центра, а именно дистанционный режим работы; обучение направлено на повышение плановых показателей компании и способствует уменьшению оттока кандидатов.

По итогу исследования, а именно на этапе адаптации при работе сотрудника на линии мы наблюдаем, что сотрудники используют клиентоориентированный подход, знают всю продуктовую линейку направления расчетно-кассового обслуживания, корректно консультируют клиента, производят верные расчеты по тарифным планам, соблюдают законодательство и регламент Банка.

Разработанная программа корпоративного обучения новых сотрудников включает полный комплекс разработок для осуществления обучения в колл-центре. В том числе, профиль должности «Менеджер по привлечению юридических лиц в Банк», который используется при оценке кандидата на вакансию и определяет результаты обучения сотрудника. План обучения, и методические материалы для проведения обучения.

Все разработанные материалы были апробированы в действующей компании, и получили самую высокую оценку от топ-менеджеров Банка и представителей партнерской сети колл-центров. Данные разработки уже используются в обучении новых сотрудников Банка и партнерских колл-центрах.

Материалы исследования обсуждались на различных конференциях, где получали положительный отклик от представителей компаний разного уровня. Корпоративное обучение именно в дистанционном режиме, вызывает большой интерес у руководителей компаний, так как значительно может уменьшить затраты на обучение сотрудников.

Исходя из полученных нами результатов, намечены следующие этапы научной работы:

- разработка программы обучения действующих сотрудников, целью которой будет являться повышение их профессионализма;
- разработка этапа адаптации, с подбором и обучением наставников;
- разработка программы развития тренеров, проводящих корпоративное обучение для новых и действующих сотрудников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Реддерстале, Й. Караоке-капитализм. Менеджмент для человечества / Й. Реддерстале, К. Нордстрем. – Москва: Манн, Иванов и Фербер. – 2009. – 336 с.
2. Киселева, Г. С. Оценка потребности организации в переподготовке и повышении квалификации кадров / Г. С. Киселева // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2014. – Вып. 3. – С. 54-58.
3. Петряков, П. А. Корпоративное обучение персонала как стратегия развития организации / П. А. Петряков, Певзнер М. Н // Человек и образование. – 2009. – № 4 (21). – С. 16-20.
4. Новиков, А. М. Корпоративное обучение на предприятиях туризма и гостеприимства / А.М. Новиков // Вестник Российской международной академии туризма. – 2013. – № 2. – С. 61-71.
5. Федеральный закон об образовании в Российской Федерации: федер. закон от 29 декабря 2012 года №273-ФЗ. – Москва: – 2012.
6. Зайцева, О. В. Непрерывное образование: основные понятия и определения / О. В. Зайцева // Известия Тульского государственного педагогического университета. – 2009. – № 7 (85). – С. 106-109.
7. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами / Л. В. Карташова. – Москва: Инфра-М – 2005. – 236 с.
8. Поздеев, В. И. Организация профессионального обучения персонала на предприятии / В. И. Поздеев // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. – 2012. – № 181. – С. 103–107.
9. Кларин, М. В. Корпоративный тренинг – инструмент развития управления в организациях / М. В. Кларин // Magister. – 2010. – № 1. С.78–89.
10. Кларин, М. В. Обучение в контексте организационных изменений / М. В.Кларин // Педагогика. – 2009. – № 2. – С. 39–42.
11. Батышев, С. Я. Профессиональная педагогика: Учебник для студентов, обучающихся по педагогическим специальностям и направлениям / С. Я. Батышева, А. М. Новикова - Издание 3-е, переработанное. – Москва: Издательство ЭГВЕС. – 2009. – с.456.
12. Новиков, А. М. Опыт корпоративного обучения - в образовательный процесс профессиональных учебных заведений / А. М. Новиков // Специалист. – 2013. - №5.
13. Философский энциклопедический словарь / гл. редакция: Л. Ф. Ильичева [и др.]. – Москва: Советская энциклопедия – 1983. – 840 с.
14. Немов, Р. С. Психология: словарь-справочник: в 2 ч. / Р.С. Немов – Москва: ВЛАДОС-ПРЕСС. – 2003. – Ч. 2. – 352 с.
15. Полонский, В. М. Словарь по образованию и педагогике / В. М. Полонский. – Москва: Высшая школа. – 2004. – 512 с.
16. Володин, А. А. Анализ содержания понятия «организационно-педагогические условия» / А. А. Володин, Н. Г. Бондаренко // Известия

Тулского государственного университета. Гуманитарные науки. –2014. – № 2. – С. 143-152.

17. Рапацевич, Е. С Педагогика: Большая современная энциклопедия / под ред. Е. С. Рапацевича. – Минск: Современное слово. – 2005. – 720 с.

18. Андреев, В. И. Педагогика: Учебный курс для творческого саморазвития. – 3-е изд. / В. И. Андреев – Казань: Центр инновационных технологий, 2012. – 608 с.

19. Найн, А. Я. О методологическом аппарате диссертационных исследований / А. Я. Найн // Педагогика. – 1995. – № 5. – С. 44-49.

20. Умерова, Г. А. Организационно-педагогические условия формирования аналитической компетентности и пути их реализации / Г. А. Умерова // – Симферополь: кафедра технологий и дизайна швейных изделий, республиканское высшее учебное заведение «Крымский инженерно-педагогический университет», 2014.

21. Подласый, И. П. Педагогика начальной школы: учебник / И. П. Подласый. – Москва: Гуманитарный издательский центр Владос. – 2007 – с.405.

22. Бабанский, Ю. К. Избранные педагогические труды / Ю. К. Бабанский. – Москва: Педагогика. – 1989 – 560 с.

23. Лернер, И. Я. Классификация методов обучения по характеру познавательной деятельности учащихся [Электронный ресурс] / И. Я. Лернер, М. Н. Скаткин // Студопедия – Режим доступа: https://studopedia.ru/4_28607_klassifikatsiya-metodov-obucheniya-po-istochniku-znaniy-dolordkipanidze-nmverzilin-eyagolant-eiperovskiy.html

24. Змеев, С. И. Технология обучения взрослых: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений / С. И. Змеев. – Москва: Издательский центр Академия – 2002. – 128 с.

25. Шамова, Т. И. Управление образовательными системами / Т. И. Шамова. – Москва: Издательский центр Академия – 2006. – 384 с.

26. Ситаров, В. А. Дидактика / В. А. Ситаров. – Москва: Академия – 2004. – 368 с.

27. Зельдович, Б.З. Роль активных методов в интенсификации учебного процесса. Инновационные методы в образовании / Б. С. Зельдович // Сборник материалов международной научно-практической конференции 3-10 мая 2008 г., – Москва: Изд. ИГУМО. – 2008. – С.32-40.

28. Кларин, М. В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг / М. В. Кларин. – Москва: Юрайт. – 2017. – 287 с.

29. Medina, L. Training and capacity building evaluation: Maximizing resources and results with Success Case Method [Электронный ресурс] / L. Medina, E. Acosta-Pérez, C. Velez, G. Martínez, M. Rivera, L. Sardiñas, A. Pattatucci // US National Library of Medicine National Institutes of Health. – 2016, P. 126-132 - Режим доступа: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4509803/>

30. Sun Young Sung. Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations [Электронный ресурс] / Sun Young Sung, Jin Nam Choi // Journal of

Organizational Behavior. – 2014 - Режим доступа: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4282068/>

31. Полухина, Э. Кейс о нестандартных инструментах обучения, развития и вовлечения персонала [Электронный ресурс] / Э. Полухина. // Электронный журнал Компетенция - Режим доступа: <http://hr-media.ru/keys-o-nestandartnyh-instrumentah-obucheniya-razvitiya-i-vovlecheniya-personala/>

32. Кудряшова, Н. Развиваем систему лидерства с помощью электронного опросника [Электронный ресурс] / Н. Кудряшова // Электронный журнал Компетенция - Режим доступа: <http://hr-media.ru/keys-o-vnedrenii-sistemy-razvitiya-liderstva-v-kompanii-s-pomoschyu-elektronnogo-oprosnika/>

33. Гончаров, М. Кейс – фундаментальная идея любого обучения – жизненное благополучие, баланс и гармония человека [Электронный ресурс] / М. Гончаров // Электронный журнал Компетенция - Режим доступа: <http://hr-media.ru/keys-fundamentalnaya-ideya-lyubogo-obucheniya-zhizненное-blagopoluchie-balans-i-garmoniya-cheloveka/>

34. Савицкая, В. Кейс – программное обучение персонала [Электронный ресурс] / В. Савицкая // Электронный журнал Компетенция - Режим доступа: <http://hr-media.ru/keys-programmное-obuchenie-rabochego-personala/>

35. Понятие колл-центра [Электронный ресурс] // Колл-центр – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Колл-центр>

36. Сайт «ВТБ» [Электронный ресурс] //Корпоративное обучение – Режим доступа: <http://ru.vtb.am/about/job/learning/>

37. Сайт «ВТБ 24» [Электронный ресурс] // Подтренинг комплексной программы обучения новых сотрудников – Режим доступа: <https://www.vtb24.ru/job/education/>

38. Корпоративный сайт «Сбербанк» для развития сотрудников [Электронный ресурс] // Развитие сотрудников – Режим доступа: <https://sberbank-talents.ru/Info/learning/>

39. Сайт «Сбербанк» [Электронный ресурс] // Отчет о корпоративной социальной ответственности – Режим доступа: <http://2013.report-sberbank.ru/sr/social-sphere/investing-in-human-capital/personnel-training/>

40. Сайт – Сбербанк корпоративный университет [Электронный ресурс] // Наша модель корпоративного образования – Режим доступа: <http://sberbank-university.ru/ru/approach/>

41. Сайт – CallCenterGuru [Электронный ресурс] // Рубрика: CALL-ЦЕНТР «С НУЛЯ» Открытие контактного центра, часть 4. Внедрение – Режим доступа: <https://callcenterguru.ru/blogs/articles/topics/что-такое-call-центр/page/8/>

42. Сайт – Тинькофф Банк [Электронный ресурс] // Тинькофф Банк – самый большой независимый онлайн-банк в мире – Режим доступа: <https://www.tinkoff.ru/about/news/06102016-tinkoff-named-the-largest-digital-bank-RUS/>

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт педагогики, психологии и социологии
Кафедра информационных технологий обучения и непрерывного
образования



МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Организационно-педагогические условия корпоративного обучения
новых сотрудников колл-центра «КоллибриТ!»

44.04.01 Педагогическое образование
44.04.01.04 Высшее образование

Научный руководитель


подпись, дата

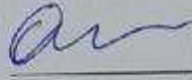
канд. психол. наук, доцент А.В. Тимошков
должность, ученая степень

Выпускник


подпись, дата

О.А. Уфимцева

Рецензент


подпись, дата

канд. пед. наук, доцент И.И. Ольгин
должность, ученая степень

Красноярск 2019