

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

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

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ О.Г. Смолянинова  
подпись                      инициалы, фамилия  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

**Корпоративное обучение как инновационная технология управления  
персоналом**

44.04.01 Педагогическое образование  
44.04.01.06 Менеджмент образовательных инноваций

Научный руководитель	_____ <u>канд. пед. наук, доц.</u> подпись, дата      должность, ученая степень	<u>Е.А. Биркун</u> инициалы, фамилия
Выпускник	_____ подпись, дата	<u>А.С. Кондратов</u> инициалы, фамилия
Рецензент	_____ <u>д-р пед. наук, проф.</u> подпись, дата      должность, ученая степень	<u>С.И. Осипова</u> инициалы, фамилия

Красноярск 2020

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
<b>1. Теоретические основы корпоративного обучения персонала</b>	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
1.1. История, определения, и виды, корпоративного обучения	Понятие оценки, процедуры оценки персонала
1.2. Анализ образовательных программ корпоративного обучения	
1.3. Программы внутрифирменного обучения персонала в области страхования.....	
<b>2. Содержание, реализация и оценка образовательной программы для сотрудников СПАО «ИНГОССТРАХ»</b>	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.1. Общая характеристика СПАО «ИНГОССТРАХ»	
2.2. Основные проблемы работы с персоналом СПАО «ИНГОССТРАХ» .....	
2.3. Разработка программы внутрифирменного обучения персонала .....	
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b>	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Современное экономическое развитие российского общества связано с возникновением многих проблем, среди которых низкая квалификация сотрудников новых организаций и учреждений.

Эффективность развития частного бизнеса, напрямую зависит от уровня компетентности работников.

Теоретическую базу нашего исследования составили работы таких ученых и исследователей, как М.А. Коробкина, А.Л. Меньшиков, Л.В. Карташов, М.В. Кларини другие [23; 53; 57].

Исходя из этимологии термина «корпоративное обучение» его можно поделить на две составляющие: «корпорация» и «обучение».

Корпорация (от лат. corporatio – объединение, сообщество) – организованная группа, характеризующаяся замкнутостью, максимальной централизацией и авторитарностью руководства, противопоставляющая себя другим социальным общностям на основе своих узко индивидуалистических интересов [20].

Обучение – это:

1) специально организованный, управляемый процесс взаимодействия учителей и учеников, направленный на усвоение знаний, умений и навыков, формирование мировоззрения, развитие умственных сил и потенциальных возможностей обучаемых, выработку и закрепление навыков самообразования в соответствии с поставленными целями;

2) пробуждение и удовлетворение познавательной активности человека путем его приобщения к общим и профессиональным знаниям, способам их получения, сохранения и применения в личной практике;

3) целенаправленное влияние на развитие информационно-операционной сферы человека;

4) двусторонний процесс, осуществляемый учителем (преподавание) и учащимся (учение) [20].

Выявленные главные признаки и взаимосвязи двух понятий позволяют сформулировать определение корпоративного обучения.

Под корпоративным обучением мы понимаем специально организованный, управляемый процесс деятельности преподавателя и работников компании с целью повышения эффективности каждого сотрудника и всей организации в целом.

Корпоративное обучение как особый вид обучения имеет свою историю становления и развития.

При планировании обучения учитывают сферу деятельности организации, так как основным объектом обучения являются работники. Сфера страхования в настоящее время является одной из наиболее востребованных и перспективных. Логинова И.Л. определяет страхование как особенный вид экономических отношений, служащий обеспечить страховую защиту людей (либо компаний) и их интересов от разного рода угроз [25].

В России страхование зародилось, когда была сделана попытка материального возмещения вреда общиной в случае убийства. Многие правители дополняли данную норму новыми законами. Екатерина II предприняла попытку создания государственного страхования. Согласно манифесте от 28 июня 1786 г. «Об учреждении государственного заемного банка» страховать имущество в иностранных компаниях было запрещено [19].

До конца XIX века в России создаются такие компании, как: «Московское Страхование от огня Общество», «Русский Ллойд», «Россия», «Заботливость», «Надежда». Постепенно формировались новые виды страхования. Появились транспортное сухопутное и морское страхования, с выдачей ссуд под товары. Данная трансформация поспособствовала оживлению торговли и придала стабильность транспортному делу. К концу XIX века в России сложился страховой рынок, на котором, наряду с отечественными страховщиками, были представлены и иностранные страховые компании. Обязательное страхование имущества было важной особенностью системы государственного страхования

в СССР с первых лет ее существования. В 1992 году образовалось Открытое акционерное общество "Российская государственная страховая компания", являющее собой правопреемником имущественных прав и обязательств Государственного Страхования России. Во время перехода к так называемым рыночным реформам в 1991-1992 гг. большая часть финансового потенциала государственного страхования перестала существовать в результате инфляции [23].

В настоящее время страхование регулируется законом РФ № 4015-1 от 27.11.1997 (ред. от 23.05.2016) «Об организации страхового дела в Российской Федерации» [18].

Появление в огромной количестве новых, преимущественно маленьких, компаний, имеющих не большой опыт страхования, повлияло на создание главной особенности формирования российского страхового рынка.

Российский рынок изначально отличался большими региональными диспропорциями. На сегодняшний день сложилось неравномерное распределение страховых организаций по регионам России. В Москве зарегистрировано более половины всех страховых компаний, на которые приходится более 70% страховых поступлений и выплат [36].

Страховой рынок в России динамично развивается, и в его активе огромное количество выплаченных страховых сумм, равнозначных по величине с выплатами крупных мировых страховых компаний. В Государственном реестре страховщиков Российской Федерации на март 2016 г. было зарегистрировано более 1000 страховых организаций [36].

Самыми крупными российскими страховыми компаниями считаются: Росгосстрах, Военно-страховая компания, РОСНО, РЕСО-Гарантию, Ингосстрах, «Урало-Сибирское соглашение» («Уралсиб»), и другие [42].

Весь масштаб страховых премий, собранных российскими страховыми организациями в 2016 году, составил более 1 триллион рублей, так же было заключено 146 миллиона договоров. В России, по оптимистичным оценкам,

застраховано не более 15% потенциальных рисков. Это может говорить о том, что развитие российского страхового рынка имеет огромный потенциал [36].

В сфере страхования, при разработке системы обучения необходимо учитывать две основные особенности. Во-первых, это необходимость непрерывного обучения персонала, из-за часто меняющейся программы и законодательства в области страхования. Во-вторых, постоянная работа с клиентами и грамотное предложение услуг по страховому бизнесу.

Под профессионализмом понимается обладание широким спектром компетенций и знаний, которые постоянно обновляются. Эта концепция предопределяет статус и функционирование конкретной современной корпорации, а также потенциал ее развития.

Она заставляет компании обратить внимание на различные методы повышения профессионального уровня своих сотрудников, искать пути формирования кадров в современных быстро меняющихся условиях, создавать собственные схемы корпоративного обучения.

Гибкое и динамичное корпоративное обучение за рубежом является сильным конкурентом для образовательных учреждений. Мировой экономический кризис 2008-2009 гг. изменил отношение делового сообщества к задачам повышения конкурентоспособности бизнес-структур на внешнем и внутреннем рынках.

Осознавая важность корпоративного обучения, менеджеры смещают акценты в пользу этого процесса и ужесточают критерии оценки его результатов.

Российская ситуация соответствует глобальным тенденциям, однако имеет свою специфику. Низкий уровень профессионализма специалистов сказывается на эффективности российского бизнеса, а проблемы в системе образования осложняют ситуацию. Корпоративное обучение предоставляет возможность повысить уровень профессионализма сотрудников непосредственно на рабочем месте. Таким образом, обучение персонала

является неотъемлемым компонентом управления в современном российском бизнесе.

Изменения внешних условий общественной среды (законодательство, налоговая политика, действия конкурентов и разного рода поставщиков), а также и внутренние изменения или же преобразования фирмы (изменения формы собственности, организационной структуры, корпоративной культуры другие) требуют корректировки требований к деятельности сотрудников.

Актуальность исследования заключается в том, что в последнее время всё большее количество организаций уделяет внимание обучению своих сотрудников на разных уровнях, понимая важность процесса корпоративного обучения. Руководители организаций знают, что только обученный и хорошо обученный коллектив может быть важен для выживания и развития компании.

В компании СПАО «ИНГОССТРАХ» существует необходимость проведения грамотного обучения персонала с целью улучшения конкурентоспособности и эффективности.

Изучение публикаций по теме исследования позволило обозначить следующие противоречия:

- страховые фирмы не всегда могут выполнять рекомендации государства по увеличению объема страхования;
- традиционные формы обучения персонала не соответствуют актуальным требованиям рынка к деятельности сотрудников эффективной компании;
- уровень коммуникационной компетенции части сотрудников не оправдывает ожидания руководителей СПАО «ИНГОССТРАХ».

Научная проблема: изучение актуальных моделей корпоративного обучения и создание оригинального формата повышения квалификации сотрудников компании.

Гипотеза исследования: если разработать и внедрить актуальную программу повышения квалификации персонала СПАО «ИНГОССТРАХ», то это

позволит улучшить, качество работы организации и увеличение числа страхователей.

Новизна исследования связана с тем, что требования к сотрудникам компании постоянно меняются, и для грамотной реализации этих требований необходимо актуализировать корпоративный образовательный процесс по содержанию и инновационным формам реализации.

Целью исследования является разработка программы корпоративного обучения персонала СПО «ИНГОССТРАХ». Для достижения этой цели нами были поставлены следующие задачи:

1. изучить теоретические основы корпоративного образования и проанализировать методы обучения персонала;
2. рассмотреть и разработать программы обучения сотрудников СПАО «ИНГОССТРАХ»;
3. провести апробацию и оценить эффективность программы.

Для решения поставленных задач использовались следующие методы:

- 1) анализ литературы;
- 2) изучение документации;
- 3) анкетирование;
- 4) интервью;
- 5) наблюдение.

Объектом исследования является корпоративное обучение персонала.

Предметом исследования является содержание и технологии корпоративного обучения персонала страховых компаний.

Практическая значимость исследования: данное исследование поможет оптимизировать процесс корпоративного обучения в компании, а также перевести его на новый уровень качества.



## **1. Теоретические основы корпоративного обучения персонала**

### **1.1. История, определения, и виды, корпоративного обучения Понятие оценки, процедуры оценки персонала**

Корпоративное обучение имеет свою историю становления и развития, где выделяется 5 этапов:

1. формирование первых корпоративных сообществ;
2. разработка идеи корпоративного обучения;
3. появление школ-бизнеса;
4. создание корпоративных университетов;
5. усовершенствование корпоративных университетов и введение интерактивных и IT- технологий для корпоративного образования.

Выделим исторические периоды и сформулируем краткую характеристику выделенных этапов.

Этап 1. Формирование первых корпоративных сообществ (1636-1799 гг.).

В этот период возникли первые корпоративные сообщества в религиозных общинах, образ жизни которых основывался на следующих ценностях:

1. осуждение безделья и расточительства;
2. доктрина призвания;
3. культ усердия и успешной работы;
4. настойчивость в достижении целей;
5. стойкое отношение к неудачам в жизни.

Здесь присутствовали атрибуты пуританского духа предприимчивости: отказ от внешней роскоши и целомудрия, официальная клятва, клятвы, простота речи, простота одежды и поведения, искренность.

Обучение, образование и преподавание рассматривались в качестве ключевого фактора поддержания жизнеспособности общины и каждого из ее членов. Каждый член пуританского общества должен был соблюдать договор, требующий от всего общества и каждого человека по взаимному согласию

следовать определенному своду правил – протестантскому этическому кодексу. Руководство общины было ответственным и подотчетным перед своими членами.

Корпоративная пуританская школа превратилась в образовательную систему, а общая система низших и высших школ способствовала открытию Гарвардской коллегии в 1636 году. При открытии школы и определении ее миссии общины переселенцев идентифицировали себя в качестве субъектов образовательного проекта.

#### Этап 2. Развитие идеи корпоративного обучения (1800-1902 гг.).

В этот период начала формироваться новая система профессиональной подготовки – система обучения, погруженная в практику. Ускоряются темпы изменений в различных структурах общества, что привело к тому, что организации вынуждены работать со своими "учениками" не только для того, чтобы овладеть знаниями, которые заложены в культуре, знаниями, созданными на основе практики той или иной сферы профессиональной деятельности, но и для того, чтобы сориентировать их на решение тех или иных практических задач.

В данный период начинает использоваться и доминировать практико-ориентированный подход. Суть этого подхода в том, что формирование у учеников прикладных умений, нужных компании для их продуктивной профессиональной деятельности. Этот подход помогает развиваться внутренней мотивации учеников, мышления, воображения и их креативных способностей.

События второго периода привели к формированию третьего – появлению бизнес-школ.

#### Этап 3. Появление бизнес-школ (1902-1960 гг.).

Основная особенность этого периода заключается в том, что начинают развиваться формирующиеся бизнес-школы в Соединенных Штатах Америки, а

также различные организации, специализирующиеся исключительно на подготовке специалистов узкого профиля [3].

Первая бизнес-школа "Дартмутский колледж" была основана в Ганновере, Нью-Гемпшир. В 1902 году была присуждена первая степень MBA. В последующие десятилетия изучение бизнеса было включено в учебные программы всех крупных университетов мира.

На третьем этапе развития бизнес-образования появилась новая группа учителей, именуемых «тренерами». Преподавателями-тренерами были либо ученые, предпочитающие узкую профессиональную область, либо специалисты-практики в соответствующих профессиональных областях.

Название «тренер» было выбрано не случайно, так как основной формой подготовки преподавателей является обучение, а доминирующими методами обучения являются тематические исследования, которые основаны на анализе практических ситуаций и тщательно продуманных решениях определенных практических задач.

#### Этап 4: Открытие корпоративных университетов (1961-1989).

На четвертом этапе, в 1970-х годах XX века, на базе бизнес-школ были созданы первые корпоративные университеты. Их целью была не только подготовка специалистов, погруженных в современную практику, но и разработка специальных учебных программ, направленных на решение практических задач, возникающих в процессе научно-технического развития.

Корпоративные университеты стали новой учебной парадигмой, необходимой для подготовки персонала нового типа для энергичных глобальных компаний. Данный тип университетов в этот период стал самобытной формой обучения персонала, производимого в стенах самой организации ее собственными силами.

На данном этапе корпоративный университет уже является структурным подразделением организации, а предлагаемая им система обучения основана на идеологии компании, базируется на уникальной концепции и методологии и

охватывает все уровни организации: от менеджмента до простых подчиненных специалистов.

В компаниях начинают возникать механизмы непрерывного совершенствования и повышения эффективности реализуемых проектов. Характерными чертами стали внедрение новых схем управления, оценка и аттестация сотрудников, развитие потенциала, обучение персонала, совершенствование условий развития корпоративной культуры организаций.

При создании корпоративного университета организация проходит следующие этапы:

1. описание целей и основных бизнес-процессов;
2. комплексная оценка организационной структуры и состава кадров;
3. разработка программ подготовки специалистов различного уровня.

Стоит отметить появление первого корпоративного университета Gamburger University в компании McDonalds в 1961 г. Целью этого университета стала подготовка новых квалифицированных кадров, что способствовало присутствию идеологии фирмы во всех странах ее активности. Вслед за McDonalds корпоративное обучение внедрили такие организации, как Disney University, Coca-Cola, Motorola, Procter&Gamble, General Electric.

Этап 5: Современный этап развития корпоративных университетов и внедрение интерактивных и информационных технологий для корпоративного обучения (1990 - сегодня).

Начало данного этапа приходится на 90-е годы двадцатого века, когда происходит значительный рост количества корпоративных университетов (от 400 до 1600). Корпоративные университет образуются даже в небольших компаниях со штатом от 500 человек. В корпоративных университетах начинают применяться современные образовательные технологии, их число растет.

Структуры корпоративных университетов носят разные имена в зависимости от компаний, где они были образованы: корпоративные академии, институты, университеты.

Современный этап развития корпоративного обучения характеризуется активным использованием современных технологий, методов, интерактивных и информативных форм, таких как модульное и дистанционное обучение, наставничество, обучение действием или в рабочих группах, метафорические игры, обучение по методам «shadowing», «secondment» и «buddying» [1].

Рассмотрим характеристики перечисленных методов, форм и технологий внутрифирменного обучения.

Модульное обучение – обучение, состоящее из модулей (логически завершенных частей учебного материала), где каждый модуль содержит самостоятельную часть знаний и формирует необходимые навыки. После изучения каждого модуля учащиеся получают от преподавателя рекомендации по дальнейшей работе [2; 9].

Дистанционное обучение – обучение на расстоянии, в котором отсутствует личный контакт преподавателя и студента. Дистанционное обучение основано на применении современных информационных и телекоммуникационных технологий.

Обучение в рабочих группах предполагает постановку конкретной задачи для обучающихся, которую необходимо решить за определённое время. Предполагается, что для ее решения формируется рабочая группа, целью которого становится разработка алгоритма действий для эффективного решения поставленной задачи.

Обучение действием – это обучение с использованием форм групповой работы, основанных на жизненных ситуациях, решение проблемных и творческих задач, приобретение знаний и практических навыков.

Метод метафорической игры применяется для поиска нового способа решения ситуации. По окончании игры проводится ее разбор для выявления эффективных моделей поведения и перенесения их на рабочую ситуацию [13].

Наставничество предполагает передачу знаний о том, как выполнить то либо иное задание, старшими и более опытными людьми более младшим [51].

Основной целью обучения на рабочем месте является оперативное вовлечение новых сотрудников в исполнение должностных обязанностей и деятельность организации.

В обучении по методу «Shadowing» доминантой выступает форма наставничества, при котором сотрудник временно прикрепляется к руководителю для включенного наблюдения за особенностями и усвоения приемов работы.

Обучение по методу «buddying» – это обучение, в котором форма наставничества основывается на поддержке сотрудника коллегой или руководителем и базируется на принципе равенства положений.

Обучение по методу «Secondment» – это обучение, где используется «командирование» сотрудника на время в другую структуру, что позволяет сотруднику овладеть необходимыми для работы навыками. Это обучение может быть внутренним (обмен сотрудниками между отделами компании) или внешним - сотрудники отправляются на работу в компанию с другой сферой деятельности (коммерция, государственный сектор, школы, малый местный бизнес, благотворительные организации) [51].

Оценка других является неотъемлемой частью нашей жизни. При первой встрече с кем-то у нас сразу возникает определенное впечатление, которое, каким бы объективным оно ни было, может долгое время оставаться неизменным.

В рамках выполнения своей основной функции по оптимизации рабочего процесса каждый руководитель должен объективно оценивать потенциальный и личный вклад сотрудников в развитие компании. Но многие оценки все еще кажутся неосознанными и влияют на восприятие других. Поэтому

профессиональная оценка персонала компании дает возможность менеджеру избежать субъективизма и влияния параллельно возникающих рабочих ситуаций.

Компании не всегда выбирают те системы оценки персонала, которые соответствуют их задачам. Следует отметить, что система оценки представляет собой комплекс мер и процессов, которые носят системный характер и являются неотъемлемой частью системы управления персоналом. Выбор системы и методов оценки в значительной степени зависит от уровня развития компании и поставленных перед ней задач [27].

Оценка деятельности сотрудника включает в себя систематическое изучение его рабочего процесса и достижений, а полученные данные используются для разработки планов. Текущая периодическая оценка ограничивается оценкой результатов деятельности и факторов, которые определяют степень достижения этих результатов, а также анализом их динамики [38].

Компания может выбрать одну из двух существующих процедур оценки, которые оказывают непосредственное влияние на характер и результаты оценки.

В основе «Американской» процедуры оценки лежит оценка с целью определения соответствия сотрудника занимаемой должности и определения действий, имевших место после проведения последней оценки. Результаты такой оценки оказывают влияние на размер оплаты труда и положение дел в компании.

В «Европейском» процессе оценки основное внимание уделяется получению обратной связи от сотрудника для планирования его карьеры, индивидуального развития и обучения.

Сама процедура неформальна, открыта и не должна приводить к серьезным изменениям в финансовом и профессиональном положении работника.

Объединение этих двух целей в одну процедуру не представляется возможным, вот почему в любой момент времени необходимо точно определить приоритеты компании.

Работник проходит процедуры оценки на разных этапах своей работы в компании:

1. Выбор кандидатов на должность. Этот этап подразумевает применение методов биографического или структурированного интервью, анализа рекомендаций, проверки службой безопасности предприятия, профессиональных и личностных тестов. В случае найма сотрудника на руководящие должности высшего звена проводится ассесмент-центр.

2. По окончании испытательного срока оценка служит для проверки соответствия сотрудника его посту. Для этого используются такие методы оценки, как интервью и профессиональное тестирование.

3. Регулярная оценка деятельности. Этот этап является наиболее распространенной причиной для проведения оценки деятельности. В соответствии с данным методом оцениваются достигнутые результаты на основе управления по целям (МВО) и ключевые показатели эффективности (KPI).

4. Оценка в ходе ротации, повышения в должности и включения в кадровый резерв. Данный тип оценки либо основывается на результатах проведения регулярной оценки деятельности, либо применяется метод оценки интервью.

5. Оценка при принятии решения о направлении сотрудника на внутреннее или внешнее обучение.

6. Оценка при принятии решения об увольнении сотрудника.

Для того чтобы иметь возможность уволить работника с занимаемой им должности, работодателю необходимо предоставить доказательства несоответствия сотрудника посту. Основания для увольнения работника по результатам аттестации определяются нормами трудового законодательства



РФ, в том числе нормами ст. 81 ТК РФ. В соответствии с настоящей статьей трудовой договор может быть расторгнут работодателем в случае несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работы вследствие недостаточной квалификации в случае, если этот факт подтвержден результатами аттестации [17].

## **1.2. Анализ образовательных программ корпоративного обучения**

К основным формам обучения, прежде всего, в российских организациях, относятся:

1) обучение персонала – систематическое и организованное обучение и производство квалифицированного персонала для всех областей человеческой деятельности, обладающего определенным набором знаний, навыков и способов коммуникации;

2) повышение квалификации персонала – подготовка сотрудников с целью совершенствования их знаний, навыков, умений и средств коммуникации в связи с возрастающими требованиями, предъявляемыми к этой профессии или продвижению по службе;

3) переподготовка персонала – подготовка персонала к овладению новыми знаниями, навыками, умениями и средствами коммуникации, связанными с освоением новой профессии или измененными требованиями к содержанию и результатам работы.

Для эффективной организации обучения персонала, компании разрабатывают свою собственную, специфичную для работников данной компании, систему. Системой называют всю совокупность разнообразных компонентов, при этом, которые, являются сочетающимися и взаимосвязанными, которые выполняют свою работу для достижения одной цели [2, с. 154].

Таковыми элементами являются основные направления обучения; подходы к процессу обучения – иными словами формальное и неформальное обучение

во всех его видах; выявление, описание и развитие существенных для сотрудников компетенций; правила а так же процессы, выступающие в поддержку обучения; необходимые технологии и инструменты; наконец, корпоративная культура, помогающая обучению увеличивать свою эффективность. Организации, которые владеют отлично организованной системой обучения сотрудников, имеют ряд преимуществ:

- 1) положительный рост производительности труда;
- 2) ускорение адаптационных процессов для новых работников и достижения ими необходимого уровня продуктивности;
- 3) обучение сотрудников с наименьшим отрывом от основной работы опытных сотрудников, либо даже вовсе без отрыва от рабочего процесса; сотрудники получают необходимые умения прямо на рабочих местах;
- 4) фиксация и сохранение знаний работников, в том числе и уходящих из компании по тем или иным причинам, систематизация этих знаний и продуктивное их использование;
- 5) оптимальная интеграция организационных изменений, уменьшение сопротивления изменениям;
- 6) усиление лояльности работников с потребителями, рост вовлеченности;
- 7) обеспечение преемственности работников на топ должностях, внутрифирменное наставничество [17, с. 285].

Компании адекватно оценивают и представляют свои потребности в обучении, точно формулировать цели – как учебные, так же и связанные с самим бизнес-развитием.

При разработке системы обучения задачей менеджера по управлению персоналом является выбор методов обучения персонала. Метод обучения сотрудников – ориентированный на решение дидактических задач способ организации учебно-познавательной деятельности работника с заранее

определенными целями, уровнями познавательной активности, учебными действиями и ожидаемыми результатами.

Выбор оптимальной системы обучения сотрудников зависит прежде всего от большого количества факторов, главными из которых являются: ожидаемые результаты обучения, цели обучения, индивидуальные принципы обучаемых и многие другие. Хорошее обучение требует особого подхода к нуждам всех сотрудников. Каждый способ имеет свои сильные и слабые стороны. Этот факт необходимо учитывать при создании собственной программы обучения. Выбор подходящего метода обучения должен быть дифференцированным – программы обучения различаются не только по сложности, но и по стоимости, времени и продолжительности воздействия.

На основе проанализированных источников нами выделены методы обучения. Каждый из них определяется видами обучения: непосредственно на рабочем месте либо с отрывом от работы.

Обучение без отрыва от производства проходит в нормальных рабочих условиях: обучаемый использует реальные рабочие инструменты, оборудование, документацию или материалы, которые он будет использовать и после обучения. В этом случае ученик считается частично продуктивным работником.

Методы, которые могут применять руководители, обучая сотрудников на рабочем месте, разнообразны. Рассмотрим самые популярные из них.

1. Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию методов работы непосредственно на рабочем месте и проводится либо сотрудником с большим стажем работы, либо инструктором. Обучение инструкторов – это недорогой и высокоэффективный метод развития простых навыков, поэтому он широко используется в компаниях.

2. Ротация – метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых умений, навыков. Ротация широко используется в компаниях, которые

приветствуют идею взаимозаменяемости работников. Помимо обучения при использовании метода ротации увеличивается мотивация работников. Множество компаний используют ротацию как способ стабилизации коллектива, особенно в тех случаях, когда проявляется очень низкая возможность роста по вертикали.

3. В зарубежных организациях все больше популярности приобретает метод секондмент (Secondment), предполагающий временный перевод сотрудника в другой отдел организации. Однако в последнее время этот метод применяется более широко и включает в себя не только временный перевод сотрудника в другое подразделение организации, но и стажировку в совершенно другой компании [37].

4. Баддинг (budding) – метод обучения и развития, заключающийся в том, что за специалистом закрепляется «buddy» – партнер. Его задача – предоставлять постоянную обратную связь о действиях и решениях того специалиста, за кем он закреплен. Этот метод основан на предоставлении объективной и честной информации или обратной связи при выполнении задач, связанных, во-первых, с приобретением новых навыков, а во-вторых, с выполнением текущих профессиональных обязанностей.

5. Шэдуинг (Shadowing) являет в себе наблюдение за процессом труда, что позволяет точно выделить слабые стороны в подготовке сотрудника и сформировать программу обучения, нацеленную на их улучшение [28].

6. Наставничество. Согласно определению, содержащемуся в "Словаре управления персоналом", наставничество – это метод обучения и подготовки сотрудников исключительно на рабочем месте, как индивидуально, так и коллективно [32, с. 26].

В обобщенном смысле, наставничество – это метод развития команды, основанный на отношениях, в которых более старший, более знающий сотрудник помогает сотруднику с недостаточным опытом работы. Наставничество скорее представляет информационную взаимопомощь на

рабочем месте, так как метод также включает в себя отношения в области развития, постоянный диалог и работу над задачами, которые студент не может решить без посторонней помощи.

Д.А. Бачин, отмечает, что наставничество – это, прежде всего, неформальный процесс обмена знаниями, социализированным опытом и моральной поддержкой, получаемой студентом в процессе работы, карьерного и профессионального роста. Наставничество включает в себя неформальное общение, обычно между двумя людьми, в течение длительного периода времени, между сотрудником, обладающим большим объемом соответствующих знаний, мудрости или опыта, и сотрудником, обладающим меньшим объемом знаний [8].

Человек, выступающий в роли наставника, играет ключевую роль в успехе или срыве этого метода развития команды. Наставник должен не только обладать соответствующими навыками, знаниями или опытом, но и иметь возможность своевременно и надлежащим образом передать их студенту сотрудника.

7. Коучинг – похож на наставничество, но отличается от него тем, что основан на организации индивидуального поиска решения проблемы при помощи коуча, при отсутствии предоставления ученику шаблонов решений тех или иных ситуаций. В процессе обучения ученик находит прежде всего свои решения проблем, а коуч подводит обучаемого наводящими вопросами, направляя его мысли и поиск тем самым заставляя самостоятельно искать решения.

8. Тьюторство – один из нескольких видов наставничества, при данном виде в процессе дискуссии обсуждается опыт применения полученных знаний, в повседневную рабочую практику ученика, а также вырабатываются продуктивные паттерны поведения.

9. Стротеллинг – является способом, при котором в обучении молодых специалистов правилам работы в организации при помощи фактов, истории

компании. Этот метод задействуется уже непосредственно в процессе подбора персонала. Интервьюер рассказывает об организации, тем самым, готовя нового сотрудника к особенностям корпоративной культуре, философии и что немало важно традициям компании.

10. Менторинг – встречи, которые служат для того что бы более опытный ментор делился своим опытом решения сложных бизнес - задач, рассказывающий и описывающий ситуации из его опыта, собственный подход к решению тех или иных задач и логику (в обучении очень важную роль играют его собственные кейсы, как он действовал в тех или иных ситуациях).

11. Супервизия – являет собой включенный анализ действий ученика и обратная связь с более опытным наставником в практических кейсах (они не разбирают сложности использования на практике моделей как в тьюторстве, а супервизор с помощью наблюдения фиксирует поведение и смотрит уровень готовности тех или иных навыков навыков). Между коучингом, тьюторством, супервизией и менторингом много общего, тем не менее, каждый из этих способов несет в себе четкое приложение. Обучение при отрыве от непосредственного производства проводится не на рабочем месте, как показывает практика, при использовании специально упрощенных учебных инструментов и задач. Молодой специалист не является производительной единицей с момента непосредственного начала обучения, работа данного специалиста начинается с выполнения различных упражнений. Обучение с непосредственным отрывом от основных рабочих задач может выполняться в производственных помещениях организации работодателя, в центре процесса обучения, который посещают специалисты нескольких различных компаний, либо.

Имеются также методы обучения с отрывом от производства.

1. Чтение лекции это традиционный и один из первых методов профессионального обучения. Лекция является отличным способом передачи огромного объема учебного материала в короткий срок, затрачивая минимум

ресурсов, способствует развитию множества новых идей в течение одной лекции, расставить нужные акценты. Недостатком лекций как средства передачи профессиональных знаний связана с тем, что участниками данного метода являются большое число пассивных слушателей происходящего. В силу этого практически отсутствует обратная связь, лектор никак не контролирует уровень усвоения материала и не в силах внести правки в образовательный процесс.

2. Разбор кейсов (практических ситуаций). Этот метод предусматривает разбор и обсуждение в группах придуманных либо реальных ситуаций, которые могут представляться в виде кейсов, видеофильма и т.д. В корне разбора реальных кейсов присутствует обсуждение, дискуссия в которой ученики принимают непосредственную роль, а медиатор направляет и контролирует их работу.

3. Деловые игры являются прежде всего собой метод обучения, наиболее родственный к реальной профессиональной деятельности учеников. Сильная сторона деловых игр заключается в том, что, являясь по сути моделью реальной компании, они вместе позволяют значительно уменьшить операционный процесс и этим, продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия.

4. Видеотренинг – это активная форма обучения, которая подразумевает использование видеоматериалов с практическими упражнениями. Видеоанализ помогает ученикам увидеть себя, с другой стороны, улучшить личностный стиль делового взаимодействия.

5. Самообучение – самая простая форма обучения - оно не требует ни тренера, ни специальной комнаты, ни времени - стажер учится на месте, так и потому, что это удобно. Организации могут извлечь большую пользу из самообучения, разрабатывая и предоставляя сотрудникам эффективные инструменты поддержки – аудио- и видеоматериалы, руководства, рабочие тетради, программы компьютерного обучения.

6. Программированные курсы обучения предполагает более активный метод обучения, наиболее эффективен для приобретения знаний теории.

7. Семинары, конференции, «круглый стол», дискуссии, встречи с руководством предполагает виды активных методов обучения, под которым подразумевается участие в дискуссиях. Эти методы улучшают логическое мышление и способствуют появлению способа поведения в сложных ситуациях разного рода.

8. Метод обучения руководителей, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики – моделировании организационной проблемы, которую участники (аудиторы) в группе должны решить. Позволяет объединить теоретические знания и практические навыки, дает возможность обработки информации, конструктивного критического мышления, развития творческих способностей в процессах принятия решений.

9. Тренинг – ежедневное обучение, в ходе которого один инструктирует или обучает другого основам своей деятельности посредством интенсивного обучения, демонстраций и практической работы с целью повышения эффективности деятельности.

Обучение персонала должно быть направлено на то, чтобы обеспечить специалиста умениями и навыками, которые непосредственно помогут ему хорошо выполнять работу в данной организации в конкретных рыночных условиях. И в этом отношении, на наш взгляд, тренинг – самый эффективный метод обучения, в силу того что он представляет из себя выработку навыков, которые в свою очередь повышают успешность деятельности и делового поведения.

Подбирая программу тренинга, нужно проанализировать ее соответствие приоритетным принципам обучения:

– принцип активности является процессом, при котором участники должны вовлекаться в специально подготовленные кейсы;



– принцип творческой позиции – тренеру необходимо всегда создавать в учебной группе некие ситуации, при которых ученики сами смогут сделать практические выводы;

– принцип осознания – это принцип, при котором участникам необходимо самим найти и создать ресурсы и возможности для решения задач;

– принцип реалистичности – происходящие в тренинге необходимо максимально приблизить к условиям рабочего процесса;

– принцип партнерского общения – Тренеру в отношении учеников и ученики по отношению друг к другу необходимо действовать как партнеры.

10. Методы решения производственно-экономических задач с использованием моделей – моделирование процессов, происходящих на конкурентоспособных предприятиях. Слушатели распределяют роли конкурирующих вымышленных организаций. Используя исходные данные, студенты должны принимать соответствующие решения для нескольких этапов производства продуктов или услуг (производство, продажи, финансирование, кадровые вопросы и т.д.).

11. Кружок качества "вместо учебы", рабочая группа предполагает, что молодые специалисты разрабатывают конкретные решения проблем управления организацией, объединяясь в рабочие группы. Предложения, разработанные в рабочих группах, направляются руководству организации, которое их изучает, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении своих предложений.

Однако, к выбору метода обучения необходимо подходить серьезно. Специалисты в области управления персоналом рекомендуют использовать несколько методов комплексно для более результативного обучения персонала. В настоящее время многие российские организации только начинают делать первичные шаги в оптимизации процессов обучения коллектива, и главы организаций часто не берут в расчет, насколько это важный и требующий огромного внимания процесс.

Если организация впервые разрабатывает систему обучения и впервые проводит обучение, рекомендуется обратиться к внешним специалистам, которые помогут грамотно и четко составить систему обучения и выбрать подходящие методы и виды обучения. Зачинщиком обучения персонала имеет права стать как HR-менеджер, так и руководитель организации либо отдела.

Потребность в обучении, чаще всего, опирается на результаты оценки продуктивности и потенциала роста специалистов, на цифрах показывающих положительное выполнения либо отрицательное выполнения плана, а также на стратегических планах развития бизнеса компании. Помимо этого, нужда в обучении персонала возникает у непосредственных работников от желания обучаться, расти как профессионал и подниматься по карьерной лестнице. В данном смысле обучение персонала можно предоставить как мотивацию.

Кто бы не был иницирующим процесса обучения персонала, подготовка процесса обязанность HR-менеджера либо менеджер по обучению в организации.

Данным сотрудникам предстоит вовремя и точно провести подготовку руководства и персонала к проведению обучения. Перед проведением тренинга очень важно предвидеть и спланировать, какие цели необходимо добиться обучением, какие изменения в поведении, взаимоотношениях, деятельности произойдут в результате обучения. Помимо этого, необходимо подготовить начальство к тому, что обучение должно быть строго структурированным и регулярным, в ином случае полученные, например, на тренинге, умения очень быстро забудутся. Тренинг проведенный один раз не способствует достижению нужных результатов, в силу того что он работает только на получения определенных знаний и образцов навыка, а организации необходимо, чтобы работники владели определенными навыками, которые приходят только с практикой.

Следует отметить, что оценка эффективности обучения является важным шагом в процессе обучения персонала. Его цель – определить, какие выгоды

организация получает от обучения сотрудников или является ли одна форма обучения более эффективной, чем другая.

Информация, полученная в результате оценки эффективности конкретных программ подготовки, должна быть проанализирована и использована при подготовке и осуществлении аналогичных программ в будущем.

Оценка эффективности обучения сотрудников позволяет организации постоянно работать над повышением качества обучения, избавляясь от программ и форм обучения, не оправдавших ожиданий. Специалисты подчеркивают, что оценку эффективности обучения следует производить постоянно, в качественной либо количественной форме оценивая влияние обучения на такие показатели работы организации, как продажи, качество продукции и услуг, производительность труда, установки работников и т.д. [45].

Обучение может быть оценено с помощью тестов, заполненных слушателями анкет, экзаменов и т.д. Эффективность обучения может быть оценена как самими слушателями, так и менеджерами, обучающими специалистами сервисных служб, тренерами, экспертами или специально созданными целевыми группами.

Для более четкого представления эффективности обучения можно выделить пять критериев, обычно используемых при оценке эффективности: мнение обучающихся;

- усвоение учебного материала;
- поведенческие изменения;
- рабочие результаты;
- эффективность затрат [45].

Для того, чтобы убедиться в эффективности обучения, устанавливают с обучаемыми сотрудниками обратную связь. Это необходимо для того, чтобы убедиться в правильности составления той либо иной системы обучения

персонала. Таким образом, чтобы проведенное обучение было максимально результативным, необходимо правильно разработать программу обучения, выбрать методы обучения. Необходимо подготовить руководителей и провести мотивацию сотрудников. Работники после обучения нуждаются в соответствующей среде для применения приобретенных навыков, для реализации определенных личностных качеств и установок в реальной работе, а менеджеры, в свою очередь, должны быть готовы к предстоящим изменениям.

### **1.3. Программы внутрифирменного обучения персонала в области страхования**

Для анализа системы обучения в России была выбрана российская страховая организация «АльфаСтрахование». ОАО «АльфаСтрахование» – российская страховая компания, одна из крупнейших в стране, относящаяся к категории системообразующих российских страховых компаний.

Размер уставного капитала – 5 млрд рублей. ОАО «АльфаСтрахование» является универсальным страховщиком, занимается страхованием и перестрахованием. Страховые премии за 2015 год составили 55,0 млрд руб. (5-е место в России), страховые выплаты – 27,9 млрд руб., чистая прибыль – 3,368 млрд руб. . На конец 2015 года клиентами компании являлись 9,0 млн физических и юридических лиц. Имеет рейтинг надежности страховой компании Эксперт РА на уровне А++ и рейтинг финансовой устойчивости страховщика (РФУ) Fitch Ratings «АА-» по национальной шкале и «ВВ» – по международной шкале, прогноз «Стабильный» [14].

В компании имеется своя собственная система обучения и развития персонала. В основном персонал проходит обучение по программе «Школа страхового агента АльфаСтрахование», либо обучается в корпоративном университете. Рассмотрим более подробно именно систему корпоративного университета. В формировании корпоративного университета участвуют управляющий директор и его заместители, команда из 10-12 человек. Обучение

охватывает сотрудников всех уровней, от страховых агентов до топ-менеджеров во всех сферах деятельности компании.

Компания привлекает внешних провайдеров, организует конференции, на которых происходит обмен передовым опытом. В корпоративном университете работают шесть сотрудников. В дополнение к тренерам существуют региональные методологии и тренеры [11].

Большинство программ проводится в регионах, и необходимо использовать выходные дни. Организация привлекает топ-менеджеров к проведению тренингов, а также к обучению и сертификации андеррайтеров – тех, кто получает доверенность от компании с лимитом ответственности. В зависимости от результатов экспертизы лимит ответственности может быть увеличен или уменьшен.

Программы повышения квалификации, например, презентации, проходят поэтапно: сначала обучаются топ-менеджеры, затем руководители департаментов и секторов, линейные менеджеры. Таким образом, организация вкладывает достаточно средств в обучение персонала, что доказывает важность обучения для руководства. Помимо данных программ обучения компания так же организовывает деловые игры, проводят различные тренинги.

Зарубежные страховые организации уделяют большое количество финансовых, временных и трудовых ресурсов на обучение персонала. Для создания системы обучения специалисты используют инновационные методы получения знаний и навыков.

Российские страховые организации так же уделяют большое внимание обучению, но, на сегодняшний момент, большинство из них используют аналоги систем обучения у зарубежных компаний. Однако сфера страхования в России развивается достаточно быстро, и перспектива создания собственных систем обучения для страховых организаций, достаточно велика.

## **2. Содержание, реализация и оценка образовательной программы для сотрудников СПАО «ИНГОССТРАХ»**

### **2.1. Общая характеристика СПАО «ИНГОССТРАХ»**

Филиал СПАО «ИНГОССТРАХ» зарегистрирован 6 октября 1993 года (Инспекция Федеральной налоговой службы по г. Красноярск).

Полное название: «ИНГОССТРАХ», СТРАХОВОЕ ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО, ОГРН: 1065031028171, ИНН: 5031027594.

Регион: Красноярский край, Красноярск.

Фирма СПАО «ИНГОССТРАХ» расположена по адресу: 142435, Г. Красноярск, ул. Красная площадь, д.5.

Основная деятельность: всевозможные виды физического и юридического страхования.

Цель компании – удовлетворение общественных потребностей и извлечение прибыли.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

### **2.2. Основные проблемы работы с персоналом СПАО «ИНГОССТРАХ»**

Основными проблемами в работе с персоналом в компании СПАО «ИНГОССТРАХ» является архаичность модели обучения и адаптации новых сотрудников.

Молодой специалист, начиная работу в компании получает доступ ко всей нужной документации, паспортам продуктов и юридической базе. Со всем этим работник знакомится сам во время стажировки, а потом его допускают к работе. Сотрудникам читают лекции, направленные на повышение уровня знания продукта, но это происходит не структурированно и хаотично. Такой подход влечет за собой текучку кадров, так как новый сотрудник теряет и не получая чувства удовлетворения уходит.

### 2.3. Разработка программы внутрифирменного обучения персонала

Профессиональное обучение и развитие персонала имеет особое значение и является необходимым условием для надлежащего функционирования любой организации.

Технология развития персонала способствует обучению сотрудников с более высокими способностями и сильной мотивации к выполнению задач, стоящих перед компанией.

Процесс обучения должен быть непрерывным и постоянно обеспечивать организацию хорошо подготовленным персоналом в соответствии с целями и стратегией компании.

При опросе сотрудников о технологиях профессионального обучения и повышения квалификации персонала страховой компании был задан вопрос «Когда Вас назначили на должность, проходили ли Вы обучение?». Большая половина ответила, что да, но обучение было недостаточным (67%), 24% утверждают, что обучение было достаточным и только 9% ответили, что обучение было хорошим (Рисунок 1).

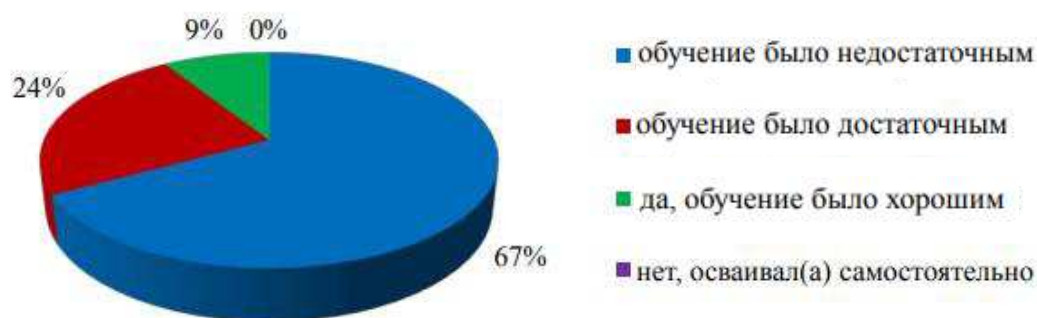


Рисунок 1 – Ответы на вопрос «Когда Вас назначили на должность, проходили ли Вы обучение?»

Далее сотрудникам были предложены методы обучения, применяющиеся в прогрессивных компаниях. После ознакомления с примером каждого метода сотруднику нужно было оценить по 5-бальной шкале эффективность каждого метода (Рисунок 2).

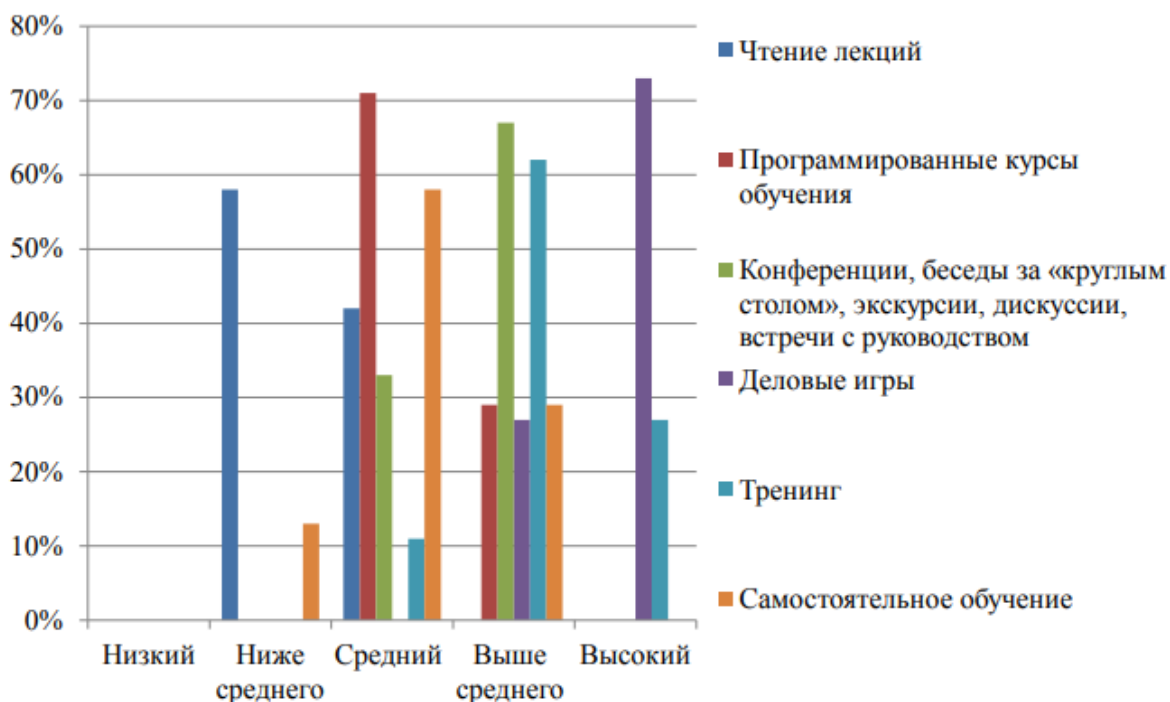


Рисунок 2 – Оценка методов обучения, сотрудниками СПАО «ИНГОССТРАХ»

Чтение лекций сотрудники (58%) считают наименее эффективным методом и отдают предпочтение проведению тренингов (62%) и беседы за круглом столом, экскурсии, дискуссии и встречи с руководством (67%). Наиболее эффективными методами выбирают деловые игры (73%) и тренинги (27%). Средняя важность методов отводится – программированные курсы обучения (71%) и самостоятельное обучение (58%). Это свидетельствует о том, что сотрудникам хотелось больше обучаться в форме деловых игр и проведения различных тренингов, чем просто слушать теоретический материал.

Обучение сотрудников компании должно проводиться раз в несколько месяцев, вне зависимости от стажа работника. Сотрудники считают, что место проведения обучения наиболее эффективно на территории компании с привлечением собственных специалистов.





Рисунок 3 – Ответы на вопрос «Где, по вашему мнению, эффективнее проводить обучение»

На территории компании необходимо создать систему, по типу «Школа страховых агентов» которая активно применяется в ряде других страховых компаний.

Школа страхового агента (далее ШСА) – это команда тренеров по продажам в филиалах, которые вместе с менеджерами по продажам агентов и офисов адаптируют, обучают и развивают сотрудников сети продаж - агентов и офисных менеджеров по продажам.

Бизнес-тренер SSA – это человек, который выполняет три роли:

1. Продавец (имеет успешный опыт личных продаж).
2. Бизнес-тренер (проводит аудиторные и полевые тренинги).
3. Руководитель (координирует процесс обучения в отрасли и оценивает его эффективность).

Инструменты тренера ШСА:

1. Очное обучение (тренинг, продуктовый семинар, мини-тренинг, минисеминар);
2. Дистанционное обучение (курс ДО, учебное пособие, тестирование, записи «Виртуальных классов», сертификация; коучинг с методологом; обратная связь от методолога по итогам просмотра видео тренинга);

3. Посттренинг (полевой выход, мастер-класс, виртуальный класс, «Круглый стол»).

Программа данной модели обучения должна быть построена на глубокой связи обучения с реальным бизнесом, подкрепляя её как всесторонней экспертизой со стороны заказчика, так и обратной связью по результатам обучения. Формат программ, проводимых бизнес-тренерами, должен быть разнообразен – тренинги, семинары, деловые игры, бизнес-симуляции, модерационные сессии, workshop, вебинары и подбирается под каждую конкретную задачу. Количество теоретического материала занимает не более трети учебного времени. Всё остальное время участники активно отрабатывают полученные навыки, осваивают новые методы работы, ищут пути решения поставленных задач, зачастую на собственных рабочих ситуациях.

В системе обучения специалиста очень важно следить за его техническими знаниями продукта, которым он занимается, за это отвечает «Страховое и продуктовое обучение» (СПО) – это система передачи знаний и поддержания уровня страховой квалификации работников в отношении их знаний о страховых продуктах/программах.

При работе в страховом и финансовом секторе необходимо поддерживать существующие знания и приобретать новые знания. Обучение продуктам в компании направлено на то, чтобы каждый сотрудник имел возможность ознакомиться со страховыми продуктами и программами, предлагаемыми компанией на рынке страховых услуг, а новый сотрудник, поступающий на работу в компанию, имел возможность быстро приобрести такие страховые знания, которые позволили бы ему развиваться как успешный продавец.

Одной из главных задач СПО ИНГОССТРАХ является создание возможности для работника получить в доступной форме знания о содержании страховых продуктов/программ, порядке заключения и оформления страховой документации.

Передача знаний осуществляется посредством независимого очного обучения сотрудников. Основными инструментами, используемыми в самообучении, являются: учебные пособия, курсы дистанционного обучения, материалы вебинаров.

Помимо получения знаний по страхованию, крайне важно обеспечить их постоянно высокий уровень среди уже обученных сотрудников – уровень страховой квалификации.

Поддержание уровня страховой квалификации реализовано через систему сертификационного тестирования. Тестирование позволяет в дистанционном формате провести оценку уровня знаний страховых продуктов/программ страхования, а также дает понимание сотруднику в каких областях ему следует усилить свое самостоятельное/очное обучение. Назначение тестов осуществляется централизованно, либо непосредственно сотрудники филиала, отвечающие за обучение.

Так же в обучении специалистов необходимо применить метод «Корпоративный университет». Этот метод создан для решения стратегических задач компании. Основная задача корпоративного университета – подготовка квалифицированных, мобильных и лояльных региональных менеджеров среднего и высшего уровня, способных качественно и быстро решать поставленные задачи.

Университет должен сотрудничать с ведущими российскими бизнес-школами, тренерами и учебными центрами, чтобы предоставить студентам престижное и современное бизнес-образование.

Корпоративный университет включает в себя фундаментальную программу «Оперативный менеджмент», составляющие которой следующие:

MINI-MBA (курсы повышения квалификации или переподготовки) - стратегия, экономика, финансы, маркетинг, управление проектами, управление продажами;

Бизнес-тренинги – эффективные коммуникации, комплексные переговоры, тимбилдинг и развитие;

Практическая работа – семинары с участием вице-президентов и руководителей департаментов;

«Полевая подготовка» – 5,5-недельная стажировка в другом филиале;

Проектная работа – реализация отдельных проектов с измеримыми бизнес-результатами.

Обучение в Корпоративном университете длится один учебный год, в течение которого проводится несколько очных занятий, стажировок, межсессионных мероприятий. Обучение дополняется подготовкой и защитой дипломного проекта, что оказывает существенное влияние на коммерческие результаты компании.

После профессионального обучения проводят оценку полученных знаний сотрудников, 49% считают, что это необходимо, так как это позволяет контролировать освоение программы обучения, 40% думают, что нет, так как доставляет дискомфорт персоналу (Рис. 4).

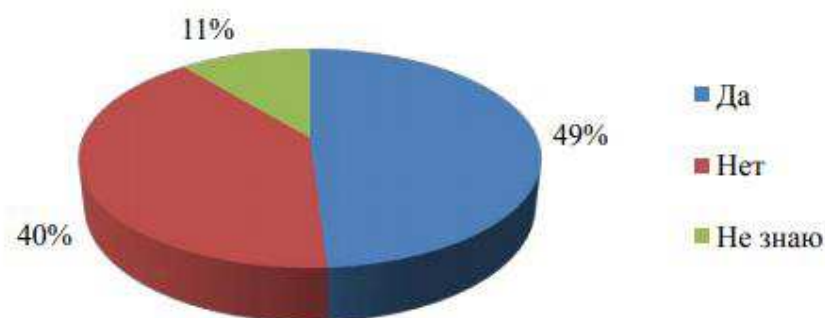


Рисунок 4 – Ответы на вопрос «Нужно ли проводить оценку полученных знаний?»

Это свидетельствует о том, что нужно отделу по работе с персоналом проводить доскональную оценку и применять для этого дополнительные технологии, которые позволят улучшить процесс проверки полученных знаний.

Так же не стоит забывать о важности формирования программы адаптации новых сотрудников компании.

Процесс адаптации считается завершенным лишь тогда, когда профессиональный успех молодых специалистов сопровождается т поддерживается хорошими командными отношениями. Основным критерием оценки адаптации в данном случае является чувство удовлетворенности работой. При наличии удовлетворенности производственные проблемы не повлияют на темп работы, что само по себе является гарантией стабильности персонала.

Если система адаптации в организации не выстроена, то наибольшее количество сотрудников увольняется в период испытательного срока. Такая тенденция наблюдается у страховых агентов, поэтому предлагаем развивать технологии адаптации персонала, которые поспособствуют сокращению увольнений страховых агентов в компании.

Анализ программ адаптации в сторонних компаниях позволил сформировать четкую систему, которая позволит комфортно приспособиться новому сотруднику к работе.

Адаптация сотрудника занимает не один день. Она представляет собой многоступенчатый процесс, который должен проходить в несколько этапов.

Этап №1. Оценка уровня готовности нового сотрудника. Она помогает разработать эффективную программу адаптации нового работника. Оказавшись в организации СПАО «ИНГОССТРАХ» даже сотрудник, прошедший специальное обучение, может столкнуться с новой для него инфраструктурой организации, новыми технологиями работы. Методами оценки уровня подготовленности нового сотрудника являются: собеседования, заполнение анкеты, профессиональные и личностные тесты.

Этап №2. Адаптация на месте. На данном этапе происходит ознакомление нового сотрудника с его обязанностями и требованиями, а также знакомство с технологиями работы в компании СПАО «ИНГОССТРАХ». На этапе №2 необходимо участие непосредственного руководителя сотрудника подразделения и отдела кадров.

Этап №3. Непосредственная адаптация. Новый сотрудник начинает адаптироваться к своему статусу и уверенно взаимодействует с коллегами.

На данном этапе необходима психологическая поддержка сотрудника. Она может выражаться в регулярных беседах, обучении сотрудника и оценке его деятельности на новом рабочем месте. На данном этапе в проведении Welcome-тренинга необходимо участие непосредственного руководителя подразделения, коллег и самого специалиста.

Этап №4. Полная адаптация и включение в работу. Постепенное преодоление профессиональных и личных проблем работника и переход к стабильной работе. На этом этапе завершается процесс адаптации работника в СПАО «ИНГОССТРАХ», и он начинает стабильную профессиональную деятельность на своем рабочем месте.

Отделу по работе с персоналом следует заранее спланировать введение в должность, провести ревизию рабочего места, подготовить коллектив, назначить наставника, предупредить бюро пропусков, подготовить все необходимые документы.

Хорошо подготовленный процесс адаптации станет свидетельством заботы о людях и принесет пользу организации. Процесс адаптивного размещения во много раз снизит затраты и принесет существенную пользу как организации, так и сотруднику.

С целью повышения эффективности процесса приспособления к организации рекомендуется развивать технологии адаптации персонала, которые проявят преимущества:

1. Для компании: повышение эффективности работы специалиста; поддержание доверительных связей в коллективе; устранение серьезных ошибок; уменьшение времени опытных сотрудников на помощь молодому специалисту; сокращение текучести кадров.

2. Для специалиста: быстрая адаптация в рабочей среде и приобретение новых компетенций; снижение тревоги и неопределенности; сравнение

запланированных условий работы с реальным рабочим процессом; устранение страха увольнения во время испытательного срока [26].

В настоящее время основными видами подготовки и реализации процедур адаптации сотрудников являются разработка и использование тренингов по адаптации, таких как Welcome-тренинг, наставничество и коучинг. Welcome-тренинг (приветственный тренинг) – это процесс обучения внутри компании, нацеленный на адаптацию новых сотрудников к структуре предприятия.

Этот тренинг зачастую в форме семинара, первая задача которого – помочь новому работнику как можно скорее войти в рабочий процесс нового предприятия, познакомиться с другими «новичками», снизить уровень страхов и напряжения сотрудников перед работой в компании, познакомить «новичка» с корпоративной культурой, а также с правилами и ценностями компании.

Прежде чем выбрать человека в качестве ведущего корпоративного обучения, необходимо понять не только его уровень знаний об организации, но и лояльность к компании. Такой «учитель» поможет ответить на возникающие вопросы сотрудников и лучше передать предпринимательский дух компании.

В компании СПАО «ИНГОССТРАХ» необходимо проводить Welcome-тренинги раз в месяц, а иногда требуется личное обучение для каждого сотрудника. Часто встречающиеся варианты проведения Welcome-тренингов включают в себя следующие:

1. Аудиторные тренинги – встречи с топ-менеджерами компании, специальные игры, бизнес-моделирование.
2. Вебинары (они позволяют держать связь с сотрудниками в прямом эфире).
3. Смешанные формы обучения (предполагают все виды обучения).

Таким образом, программа предстает сбалансированной, часть курса изучается новичками самостоятельно, а другая часть познается в общении с коллегами и менеджерами компании.

Метод адаптации в форме наставничества применяется в СПАО «ИНГОССТРАХ» ситуативно, а потому требует качественного развития.

Суть наставничества заключается в том, что за новым страховым агентом закреплен наставник – более опытный сотрудник, который знакомит его с организационными, рабочими и корпоративными процессами.

В данной организации процесс адаптации строится по схеме: наставник (самый опытный сотрудник) «тренирует» новичка по принципу «делай то, что делаю я». Процесс обучения переходит от простого к сложному. На роль наставника приглашается непосредственный начальник отдела.

Необходимо дополнить метод наставничества внедрением системы управления по целям. Использование данного метода позволит в первую очередь увязать результаты работы нового специалиста с эффективностью работы учителя. Благодаря системе управления по целям новый сотрудник будет знать, что именно ему надо делать и к каким результатам стремиться.

К выбору наставников следует подходить с особой серьезностью. Во-первых, умение и желание передавать знания другим дано не каждому. Во-вторых, сотрудник, выбранный для наставничества, должен укреплять корпоративную культуру и командный дух в компании.

Кроме того, «наставник» должен получить моральное удовлетворение от своего положения. Это может быть как благодарственное письмо, так и денежное вознаграждение. А главное, «куратор» новичка должен сам проявить инициативу и желание быть его наставником [5].

В таблице №1 рекомендуются модели наставничества, которые сейчас широко используются в зарубежных компаниях и имеют возможность быть успешно реализованными и в компании СПАО «ИНГОССТРАХ» (табл.1).



Таблица 1 – Модели наставничества

Модель наставничества	Определение	Преимущества модели
Традиционное наставничество	<p>Наставник, как правило, опытный и успешный профессионал, работает с менее опытными подопечными с целью улучшения их работы, карьерного роста и рабочих отношений.</p>	<p>Акцент делается на профессиональное развитие подопечного.</p> <p>Наставник передает свой опыт и знания, правила и традиции взаимоотношений внутри компании, обеспечивает конструктивную обратную связь и дает советы о том, как добиться успеха.</p> <p>Наставник имеет возможность понять и оценить потенциал профессионального развития отдела.</p> <p>Подопечный легче и быстрее осваивает новые функции, роли, ценности и корпоративные традиции.</p>
Партнерское наставничество	<p>Осуществляется по принципу равенства. Наставником является сотрудник, равный по уровню сервиса, но имеющий</p>	<p>Наставник помогает подопечному повысить эффективность работы, наладить рабочие отношения и</p>
	<p>опыт работы в области, которой нет у партнера.</p>	<p>повысить личную удовлетворенность его работой.</p> <p>Эффективный наставник слушает, собирает информацию, обеспечивает честную и конструктивную обратную связь, создает</p>

## Окончание таблицы 1

		<p>видение перемен и мотивирует партнера к действиям.</p> <p>Наставник помогает подопечному отслеживать прогресс в достижении конкретных карьерных целей.</p>
Виртуальное наставничество	Наставник дает руководства и советы подопечному в онлайн режиме.	<p>Сотрудник самостоятельно обращается за советом или ресурсами к наставнику, когда это необходимо.</p> <p>Этот тип наставничества может включать в себя несколько наставников, не входящих в подразделение и внешние сети. Виртуальное наставничество обеспечивает поддержку производительности и неформальную передачу знаний.</p>

Создание программ наставничества является непростым, но необходимым решением для СПАО «ИНГОССТРАХ», потому что эффективная система развития и обучения персонала требует инструментов, обеспечивающих комплексный и индивидуальный подход к каждому работнику. При правильном построении программы наставничества важные навыки и опыт остаются в организации и передаются сотрудниками «из поколения в поколение» [29].

В качестве еще одного перспективного направления обучения сотрудников мы можем рекомендовать коучинг. Данное направление позволяет оказать психологическую поддержку сотрудникам в период адаптации на новом месте. Коучинг – это индивидуальное обучение, направленное на развитие определенных навыков или изменение установок.

Технологии коучинга в компании СПАО «ИНГОССТРАХ» позволят раскрыть потенциал работников и максимально повысить их эффективность. Коучинг – это консультирование, направленное на максимизацию индивидуальных и организационных целей сотрудника [30].

Для достижения коучинговых целей в компании СПАО «ИНГОССТРАХ» рекомендуется использовать методы беседы, постановки задач и вопросов. Специальные игровые упражнения также помогают сотрудникам расслабиться и избавиться от ограничивающих убеждений, которые блокируют эффективность в достижении целей.

Обучение сотрудников может проводиться их руководителем, коллегой или специально обученными тренерами. Внешний коучинг также может использоваться для обучения специалистов и менеджеров. Применяя этот метод в компании СПАО «ИНГОССТРАХ», руководитель увеличит производительность труда в несколько раз.

Коучинг является, прежде всего, инструментом повышения личной эффективности сотрудника, поскольку коуч в данном подходе поможет определить сферы, в которых работник неэффективен и причины такого положения дел, чтобы вместе с ним найти пути решения проблем и возможности дальнейшего развития. Сотрудники под руководством коуча будут больше доверять своим способностям и начнут испытывать больший интерес к работе, а значит, работать с более высокой производительностью.

Коучинг также может помочь сэкономить время, поскольку сам процесс такой тренировки не занимает много времени работника. Все, что требуется, это вовремя ставить сотруднику задачи, задавать ему наводящие вопросы, а также периодически контролировать процесс. Такой подход занимает намного меньше времени, чем неэффективные инструкции и указания, а потому, эффективность этого метода неоспорима [31].

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках данной работы были рассмотрены актуальные методы внутрифирменного обучения. На основе этих методов была создана, подробно прописанная, программа обучения персонала, отвечающая запросам страхового рынка. Данная программа включает в себя современные методы такие как:

1. Бизнес тренинг.
2. Коучинг.
3. Наставничество.
4. Кейс-стади.
5. Деловые игры.

Нами были выделены этапы адаптации новых работников, которые необходимо соблюдать для качественного включения сотрудников в рабочий процесс.

Этап №1. Оценка уровня готовности нового сотрудника. Она помогает разработать эффективную программу адаптации нового работника. Оказавшись в организации СПАО «ИНГОССТРАХ» даже сотрудник, прошедший специальное обучение, может столкнуться с новой для него инфраструктурой организации, новыми технологиями работы. Методами оценки уровня подготовленности нового сотрудника являются: собеседования, заполнение анкеты, профессиональные и личностные тесты.

Этап №2. Адаптация на месте. На данном этапе происходит ознакомление нового сотрудника с его обязанностями и требованиями, а также знакомство с технологиями работы в компании СПАО «ИНГОССТРАХ». На этапе №2 необходимо участие непосредственного руководителя сотрудника подразделения и отдела кадров.

Этап №3. Непосредственная адаптация. Новый сотрудник начинает адаптироваться к своему статусу и уверенно взаимодействует с коллегами.

На данном этапе необходима психологическая поддержка сотрудника. Она может выражаться в регулярных беседах, обучении сотрудника и оценке

его деятельности на новом рабочем месте. На данном этапе в проведении Welcome-тренинга необходимо участие непосредственного руководителя подразделения, коллег и самого специалиста.

Этап №4. Полная адаптация и включение в работу. Постепенное преодоление профессиональных и личных проблем работника и переход к стабильной работе. На этом этапе завершается процесс адаптации работника в СПАО «ИНГОССТРАХ», и он начинает стабильную профессиональную деятельность на своем рабочем месте.

Опираясь на вышеописанный материал можно с уверенностью сказать, что новая программа обучения персонала компании СПАО «ИНГОССТРАХ», использующая новые методики в обучении сотрудников, позволит не только повысить эффективность работы, но так же поможет актуализировать их знания и что не мало важно поможет создать комфортную среду для адаптации молодых специалистов.

Данная программа обучения поможет устранить обозначенные в начале работы противоречия:

- страховые фирмы не всегда могут выполнять рекомендации государства по увеличению объема страхования;
- традиционные формы обучения персонала не соответствуют актуальным требованиям рынка к деятельности сотрудников эффективной компании;
- уровень коммуникационной компетенции части сотрудников не оправдывает ожидания руководителей СПАО «ИНГОССТРАХ».

После показа данной программы руководству СПАО «ИНГОССТРАХ» было принято решение внедрить ее в рабочий процесс в форме эксперимента после окончания пандемии.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алеева, Е.Д. Деловые игры для взрослых [Электронный ресурс]: Проект МК “Росинтербизнес” / информационный портал: УралБизнесОбразование. – Режим доступа: <http://www.ubo.ru/articles/?id=496>
2. Анищенко, А.В. Социальные расходы фирмы: лечение, обучение и отдых персонала / А.В. Анищенко. – М.: Изд-во Вершина, 2005. – 320 с.
3. Апенько, С.В. Эффективность системы оценки персонала. // Человек и Труд. – М., 2003. – 52 с.
4. Арзамасцев, А.В. Методика оценки человеческого потенциала [Электронный ресурс]: HR-Portal; Сообщество HR-Менеджеров. – 2004-2009. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/node/963/print>
5. Армстронг, М. Управление результативностью [Электронный ресурс]: система оценки результатов в действии / Майкл Армстронг, Анжела Бэрн. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 248 с.
6. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – М.: Юнити, 2002. – 560 с.
7. Базарова, Г. Особенности обучения взрослых [Электронный ресурс]: HR-Portal; Сообщество HR-Менеджеров. – 2004-2009. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/node/2624>
8. Бачин, Д.А. Наставничество как метод обучения и развития персонала [Электронный ресурс] // Современные научные исследования и инновации. – 2014. – № 4. Ч. 1 – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2014/04/32311>
9. Беа, Ф. К., Экономика предприятия / Ф. К. Беа, Э. Дихтла, М. Швайтцер. – М.: ИНФРА, 2001. – 928 с.
10. Блинов, А. О. Тренинг персонала: учебное пособие для вузов / А. О. Блинов. – М.: КноРус, 2005. – 495 с.
11. Бодди, Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон. – СПб.: Питер, 2005. – 715 с.

12. Большая советская энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://slovari.yandex.ru/>
13. Варламова, Е. Оценка персонала по методу «360 градусов» [Электронный ресурс]: 2006-2009. – Режим доступа: <http://www.hr-zone.net/>
14. Володина, Н.А. Организация работы службы персонала: методическое пособие библиотеки персонал технологий / Н.А. Володина, Ю.Р. Милованова. – МЦФЭР, 2006. – 63 с.
15. Глоссарий.ру [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.glossary.ru> (дата обращения 22.11.2020)
16. Гурова, Т. Реальная Россия [Электронный ресурс]: Эксперт. – 2005. – Режим доступа: <http://www.expert.ru/>
17. Железцов, Л. Маркетинг персонала. Оценка трудовой деятельности. – М.: Маркетинг. – 2002. – 64 с.
18. Иванцевич, Д.М. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом / Д.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: Дело, 1993. – 300 с.
19. Кларин, М.В. Корпоративный тренинг – инструмент развития менеджмента / М. В. Кларин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 3. – 34 с.
20. Коджаспирова, Г.М., Коджаспиров, А.Ю. Педагогический словарь: для студентов высших и средних педагогических учебных заведений. – М.: Издательский центр Академия, 2001. – 76 с.
21. Коновалов, А. Корпоративный тренинг: скрытая угроза [Электронный ресурс] / А. Коновалов // Работа с персоналом. – Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/archive/article.shtml?ugroza>
22. Коробкина, М.А. Корпоративное обучение персонала: учебно-методическое пособие / М.А. Коробкина. – Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2013. – 87 с.

23. Кричевский, Р. Л. Если Вы – руководитель: элементы психологии менеджмента / Р. Л. Кричевский. – М.: Дело, 1996. – 380 с.
24. Кузнецова, Е. Профессия – менеджер по персоналу [Электронный ресурс]: Факультет государственного управления АНХ при Правительстве РФ. – 2008. – Режим доступа: <http://www.begin.ru>
25. Литягин, А. Оценка и аттестация персонала персоналу [Электронный ресурс]: Консалтинговая компания «Развитие». – Ульяновск, 2006-2009. – Режим доступа: <http://razvitie.su/article.php?id=217>
26. Ловчева, М.В., Галкина, Е.Н., Гурова, Е.В. Управление персоналом. Теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе [Текст] / Учебнопрактическое пособие / под ред. А.Я Кибанов. – М.: Мир, 2016. – 205 с.
27. Магура, М. И. Оценка работы персонала / М. И. Магура, М. Б. Курбатова // Управление персоналом. – 2002. – № 9. – 62 с.
28. Марр, Р. Управление персоналом в условиях социально рыночной экономики / Р. Марр, Г. Шмидт. – М.: Московский университет, 2000. – 740 с.
29. Маслов, Е.В. Управление персоналом: технология и идеология [Текст] / Е.В. Маслов // Организационная психология. – 2015. – Т. 5. – № 1. – С. 73–90.
30. Маслова, В.М. Управление персоналом: толковый словарь [Текст] / В.М. Маслова. – М.: Дашков и К, 2014. – 120 с.
31. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 193 с.
32. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Алберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
33. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е. Б. Соргунов. – М.: Бизнес-школа Интел-синтез – 2000. – 257 с.




34. Павлуцкий, А. Обучающаяся организация – будущее лучших компаний / А. Павлуцкий, О. Алехина, Е. Павлуцкая // Управление персоналом. – 2001. – № 3. – 65 с.
35. Поршневу, А. Г. Управление организацией / А. Г. Поршневу, З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин. – М.: ИНФРА–М, 2003. – 716 с.
36. Пугачев, В. П. Руководство персоналом организации / В. П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 1999. – 278 с.
37. Пугачев, В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом / В. П. Пугачев. – М.: Аспект-Пресс, 2001 – 285 с.
38. Ребрик, С. Б. Тренинг профессиональных продаж / С. Б. Ребрик – М.: ЭКСМО, 2003. – 229 с.
39. Ржеутский, С. Оценка торгового персонала [Электронный ресурс]: Кадровая компания «Мегаполис». – 2008-2009. – Режим доступа: <http://www.megap.ru/>
40. Русинов, Ф. М. Менеджмент / Ф. М. Русинов, М. Л. Разу. – М.: ИД ФБК–ПРЕСС, 1998. – 504 с.
41. Рутицкая, В. Оценка персонала торговой сети [Электронный ресурс]: HR-Portal; Сообщество HR-Менеджеров. – 2004-2009. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/node/2276>
42. Симбирева, А. Л. Внутрифирменное обучение: теория и практика осознанной необходимости [Электронный ресурс]: Международный портал по поиску работы для менеджеров по персоналу – 2004-2009. – Режим доступа: <http://www.hr-hunter.com>
43. Смит, М. Тренинг уверенности в себе / М. Смит. – М.: Речь, 2005. – 256 с.
44. Снегирева, В. Книга мерчандайзера / В. Снегирева – СПб.: Питер, 2005. – 380 с.

45. Ткаченко Е. Системы оценки персонала: парадоксы и ошибки [Электронный ресурс]: HR-Portal; Сообщество HR-Менеджеров. – 2004-2009. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/node/344/print>
46. Травин, В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М.: Дело, 1995. – 331 с.
47. Хаббард, Л. Р. Управление: в 2 т. / Л. Р. Хаббард. – М.: НЬЮ ЭРА, 2001. – Том 2. – 782 с.
48. Харрис, Дж. Коучинг: личностный рост и успех / Дж. Харрис – М.: Речь, 2005. – 112 с.
49. Ховард, К. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства: учебное пособие / К. Ховард, Э. Фротков. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 224 с.
50. Цветков, С.А. и др. Психология бизнеса / С.А. Цветков [и др.]. – СПб.: ЯНИС, 1992. – 126 с.
51. Чеглакова, Л.М. Наставничество: новые контуры организации социального пространства обучения и развития персонала промышленных организаций // Экономическая социология. – Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – 2011. – № 12. – С. 80–98.
52. Шевцова, И. В. Тренинг личностного роста / И. В. Шевцова. – М.: Речь, 2005. – 144 с.
53. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М., 1997. – 328 с.
54. Шекшня, С.В. Управление персоналом в современной организации / С. В. Шекшня. – М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2002. – 355 с.
55. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В. И. Шкатулла. – М.: НОРМА – ИНФРА, 2000. – 527 с.
56. Шредер, Г.А. Руководить согласно ситуации / Г. А. Шредер. – М.: СПб «Интерэксперт», 1994. – 160 с.

57. Korobkina, M. Technological approach to development training of business managers in Southern Russia // *Czech Journal of Social Sciences, Business and Economics*. – 2014. – Vol 3, Issue 2 (summer). – P. 48–55.

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

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

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
 О.Г. Смолянинова  
подпись инициалы, фамилия  
« 02 » 07 2020 г.



**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

**Корпоративное обучение как инновационная технология управления  
персоналом**

44.04.01 Педагогическое образование  
44.04.01.06 Менеджмент образовательных инноваций

Научный руководитель



канд. пед. наук, доц.

Е.А. Биркун

подпись, дата должность, ученая степень

инициалы, фамилия

Выпускник



А.С. Кондратов

подпись, дата

инициалы, фамилия

Рецензент



доктор пед. наук, проф.

С.У. Осипова

подпись, дата должность, ученая степень

инициалы, фамилия

Красноярск 2020