

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра педагогики

**Формирование профессиональных компетенций сотрудников  
коммерческих организаций посредством онлайн-курса «Наставничество»**

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 3 курса 304 группы факультета психологии  
направления 44.04.01 «Педагогическое образование»  
профиль «Образование взрослых»

Гончаровой Марии Николаевны

Научный руководитель  
доцент кафедры педагогики,  
кандидат педагогических наук,  
доцент  
Зав. кафедрой  
доцент кафедры педагогики,  
кандидат педагогических наук,  
доцент

\_\_\_\_\_

Е.И.Балакирева

\_\_\_\_\_

Е.И.Балакирева

**Актуальность темы исследования** обусловлена тем, что в современном мире социально-экономические и научно-технические процессы быстро и кардинально меняют условия рынка труда, содержание профессиональной подготовки и деятельности специалиста. Как следствие, непрерывно изменяется и расширяется общественное сознание, становится иным характер трудовых отношений, формируется новое мировоззрение людей.

В рамках теории образования взрослых, обеспечивающей непрерывное профессиональное обучение как фактора максимального и эффективного использования опыта и интеллекта человека в течение всей его жизни, необходимо создание динамично развивающейся и широкомасштабной образовательной программы подготовки наставников коммерческих организаций исходя из вызовов времени и профессиональных компетенций той сферы деятельности, в которой существует организация.

Условия пандемии (2020 - 2021) повлияли на переформатирование концепции и способов работы сотрудников коммерческих организаций, переход на удаленную работу, привели к массовому увольнению работников по собственному желанию, а оставшимся необходимо было адаптироваться к абсолютно новым условиям труда и части опытных сотрудников инструктировать вновь принятых на работу.

На современном этапе постоянно ведется поиск теоретических и организационных основ конструирования процесса обучения сотрудников коммерческих организаций, стимулирование их к неформальному и информальному образованию. Данная проблема позволила сформулировать тему исследования – «Формирование профессиональных компетенций сотрудников коммерческих организаций посредством онлайн-курса «Наставничество».

*Объект исследования* - профессиональное взаимодействие наставников и сотрудников в коммерческих организациях.

*Предмет исследования* – процесс формирования профессиональных компетенций сотрудников организаций в процессе взаимодействия с наставником в коммерческой организации.

*Цель магистерской работы* – теоретическое обоснование, разработка и экспериментальная апробация онлайн-курса «Наставничество» для формирования профессиональных компетенций сотрудников коммерческих организаций.

В соответствии с целью исследования были определены следующие *основные задачи*:

проанализировать исторический аспект и современные тренды развития института наставничества;

провести анализ основных профессиональных компетенций сотрудников коммерческих организаций;

рассмотреть специфику онлайн-взаимодействия наставника и взрослого обучающегося;

разработать профессиональные компетенции сотрудников компании ООО «ТД Аскона»;

апробировать авторский онлайн-курс «Наставничество» в практике работы коммерческих организаций (сеть салонов ООО «ТД Аскона»).

*Теоретической базой исследования* явилась теория образования взрослых С. Г. Вершловского, идеи андрагогики, развитые в работах Змеева С.И., Тархановой И.Ю., Ильина Г., где взрослому в процессе обучения отводится ведущая роль. Особое внимание уделяется использованию андрагогической модели обучения в профессионально-педагогической подготовке наставников — теории корпоративной подготовки наставников Масалимовой А. Р., разработке моделей компетенций Чулановой О. Л., Лисченко В. А., Кугушевой Т. В., Гнеденко М. В., Опариной Н. Н., Субботиным В. Е., Клариным М. В.

Для решения поставленных задач были использованы следующие *методы исследования*:

1. Теоретические – анализ философской, социологической, психологической, педагогической литературы и интернет-источников по проблеме исследования, сравнение, абстрагирование, обобщение.

2. Эмпирические методы включали анкетирование и беседы с педагогами и обучающимися на основе результатов авторских анкет, лонгитюдное наблюдение, контент-анализ, изучение результатов и продуктов педагогической деятельности наставников и деятельности обучающихся, педагогический эксперимент.

*Экспериментальной базой исследования* явились салоны ООО «ТД Аскона» в городах Саратов, Энгельс, Саранск, Пенза.

Научная новизна работы состоит в том, что:

выявлены особенности неформального и информального обучения в процессе реализации онлайн-курса «Наставничество»: самостоятельное получение сотрудниками навыков в области профессиональной деятельности, а также компетенций профессионального уровня позволяют им продуктивно осуществлять деятельность в рамках должностных полномочий, а также принимать участие в программах развития внутрикорпоративного наставничества;

обоснована значимость проведения профессиональной подготовки и обучения наставников коммерческих организаций.

*Практическая значимость* исследования заключается в разработке рекомендаций для наставников коммерческих организаций, реализующих обучение и адаптацию стажёров (сотрудники со стажем работы в компании 0-3 месяца).

**На защиту выносятся следующие положения:**

1. Максимальный эффект работы наставника в процессе обучения новых сотрудников может быть достигнут в том случае, если в компании будет организована подготовка наставников к процессу профессионального обучения посредством авторского онлайн-курса и передачи опыта новым сотрудникам

согласно действующим в компании профилям компетенций, применяемым в долгосрочной перспективе работы компании.

2. Эффекты онлайн-обучения в виде нового опыта работы с цифровыми ресурсами – освоение цифровых коммуникаций, инструментов для работы в среде онлайн - способствуют приобретению или развитию имеющихся знаний, компетенций и навыков сотрудниками коммерческих организаций, что обеспечивает конкурентоспособность и профессиональную мобильность на рынке труда.

Этапы исследования и опытно-экспериментальная база.

*Экспериментальной базой исследования* явились салоны ООО «ТД Аскона» в городах Пенза, Саранск, Саратов, Энгельс, реализующие онлайн-курс «Наставничество».

Этапы исследования и опытно-экспериментальная база.

*Экспериментальной базой исследования* явились салоны ООО «ТД Аскона» в городах Пенза, Саранск, Саратов, Энгельс, реализующие онлайн-курс «Наставничество».

Исследование осуществлялось в три этапа (2019 – 2021 г.г.).

На первом этапе (2019-2020 гг.) – теоретико-поисковом – была сформулирована проблема исследования, проанализирована степень ее разработанности в теории и андрагогической практике, определены объект и предмет исследования, сформулированы рабочая гипотеза, цели и задачи исследования. Основными методами исследования на данном этапе были: анализ философской, социологической, психолого-педагогической литературы, научно-методических материалов, нормативных документов по исследуемой проблеме.

На втором этапе (4 квартал 2020 г. – 3 квартал 2021 г.) – опытно-экспериментальном – был проведен анкетный опрос сотрудников компании и их руководителей. Анкетирование проходило в 13 магазинах – г. Саратов: сотрудники магазинов «ТЦ Мой Новый», «ТЦ Триумф Молл», «ТЦ Победа Плаза», «ТЦ Мебель Сити», «ТЦ Хеппи Молл», «ТЦ Тау Галерея», г. Энгельс:

«ТЦ Мебель России»; г. Саранск: «ТЦ Мегастрой», «ТЦ Хозяин», «ТЦ Ситипарк»; г. Пенза: «ТЦ Санимарт», «ТЦ Аймолл», «ТЦ РитейлПарк». Помимо анкетирования, основными методами на данном этапе были психолого-педагогическое наблюдение, беседа с наставниками, лонгитюдное наблюдение и анализ продуктов деятельности, анализ существующих технологий в компании, внедрение в практику онлайн-курса «Наставничество», выходной анкетный опрос сотрудников.

На третьем этапе (4 квартал 2021 г.) – обобщающем – были обработаны и проанализированы результаты исследования; систематизированы данные экспериментальной работы, которые были оформлены в выводы; определена практическая значимость эксперимента, осуществлена подготовка квалификационной работы к защите. На данном этапе проведен анализ результатов ВКР, сформулированы выводы исследования.

Достоверность результатов исследования обеспечивается опорой на достижения андрагогики, педагогической, психологической наук; применением комплекса методов, адекватных цели и задачам квалификационной работы; результатами практической апробации исследования.

*Апробация и внедрение результатов исследования:* основные положения выпускной квалификационной работы представлены на семинарах, научно-практических конференциях, по итогам которых опубликованы статьи в научных сборниках:

1. Гончарова М. Н. Современные модели наставничества в практике образования взрослых // Проблемы современной психологии: теория, практика, эксперимент: Материалы XI ежегодной научно-практической конференции молодых ученых факультета психологии (24, 26 февраля 2021 г., Саратов) / Саратов: ИЦ «Наука», 2021. С. 138-141.
2. Гончарова М. Н. Инструменты коучинга в работе наставника коммерческой организации // Личность в ситуации социальных изменений: Сб. материалов III всероссийской научно-практической конференции (10-11 декабря 2021 г.)/под ред. К. психол.н., доц. А. Ю. Смирновой. – Саратов: ИЦ «Наука», 2021. – с. 89-

*Структура исследования.* Квалификационная работа состоит из введения, 2-х глав, заключения, списка литературы, приложения.

### **Основное содержание выпускной квалификационной работы.**

**Во введении** обосновывается актуальность, теоретическая и практическая значимость исследуемой проблемы; выбраны объект, предмет исследования, ставятся цель и задачи, определяются предмет, объект исследования, научная новизна и практическая ценность.

**В первом параграфе первой главы** рассмотрены исторические и современные тренды развития института наставничества. Опираясь на работы Чеглаковой Л. М. были рассмотрены существующие модели наставничества, анализ работ Далоз Л. А., Кругловой И. В., Бондалетов В. В., Бондалетов Е. В. позволил раскрыть дефиницию понятия наставничество через призму опыта в России и за рубежом. Проведенный анализ показывает, что на разных исторических этапах профессионального развития общества наставничество как одна из моделей образовательного процесса, происходящего на рабочих местах, существует на протяжении долгого периода времени.

Наставник известен ещё в древнегреческой мифологии как советник, который направлял молодых людей, которые только начинали свое обучение, помогал формировать душевные качества. Сократ, Платон и Аристотель рассуждали о главной задаче, которая в глобальном смысле заключалась в работе над аспектами саморазвития через искусство общения, в процессе которого происходит передача опыта от мудреца к юноше.

В религиозных конфессиях существует традиция и система передачи знаний в формате религиозных представлений в виде передачи важных эмоциональных, поведенческих и когнитивных составляющих, которые помогают подопечному выйти из трудной жизненной ситуации, сориентироваться в истинном пути.

В период средневековья в рамках работы ремесленников была развита система наставничества в формате подмастерья, который перенимал не только

знания, но и навыки, позволяющие освоить профессию или искусство от мастера.

Развитие традиции наставничества также продолжалась на протяжении длительного времени в России. Особенно в периоды промышленного развития опыт производственного обучения оттачивался годами и получил признание в профессиональной сфере. В советское время наличие роли наставника давала сотруднику особые привилегии и говорила об успешности в развитии карьеры.

С переходом на новые рыночные отношения произошла резкая смена приоритетов и ценностей, поэтому институционально система наставничества прекратила свое существование. Однако, на данный момент интерес возвращается, и всё чаще общество в различных сферах деятельности обращается к такому формату взаимодействия в профессиональной среде как наставничество.

Анализ понятия «наставничество» в контексте различных трактовок и терминологий показал многообразие точек зрения. В одних источниках особый акцент делается на самом процессе обучения и передачи навыков в условиях производственных отношений, где происходит передача мастерства, а наставник является источником знаний и умений.

В других наставничество представлено как особая технология, которая позволяет транслировать не только знания, навыки и умения, но и организационную культуру, ценности организации, в процессе чего сотрудник становится более квалифицированным, вырабатывает свои системы профессиональной деятельности, а также включается в коллектив для достижения совместных целей. Преодолеваются трудности адаптации молодого сотрудника на рабочем месте, раскрывается потенциал, в процессе взаимодействия с наставником выстраивается профессиональная траектория развития сотрудника, а также его дальнейшее кадровое передвижение.

Соответственно, наставничество может рассматриваться не только как производственный процесс, но как образовательный, который происходит в рамках производственных отношений на рабочем месте.



Рассмотрены понятия коучинг, тьюторство, менторинг как новые формы наставничества в обучении и адаптации персонала. Также в работе содержится описание моделей наставничества. Наиболее традиционная и распространенная модель «один-на один» - предполагает взаимодействие наставника и нового сотрудника на протяжении времени адаптации от 3 до 12 месяцев, в процессе которого происходит приобщение к новым условиям профессиональной деятельности и организационной среды. Командная модель предполагает подготовку сотрудников для отбора в кадровый резерв или формирование базы претендентов на высшие руководящие должности – с группой работает несколько наставников, которые развивают управленческие навыки и отбирают претендентов. Реверсивное наставничество представляет собой модель, при которой уже бывалые специалисты обращаются за поддержкой к молодым специалистам для расширения компетенций, зачастую в области информационных технологий. Модель виртуального наставничества осуществляется с помощью видеоконференции по сети интернет и позволяет пользоваться новыми механизмами обучения без ограничений по географическим условиям, не покидая рабочего пространства. Flash Mentoring – инновационная система наставничества, при которой потенциальные наставники проводят мини мастер-классы, лекции и самопрезентации, в которых рассказывают о своём жизненном опыте и дают рекомендации, после чего молодые специалисты выбирают наставника для дальнейшего сотрудничества. Скоростное наставничество представляет собой одноразовую встречу сотрудника и наставника, при которой чаще всего наставник является высокостатусным специалистом, выступающим как ориентир в системе профессиональных ценностей и целях, средств их достижения. Групповая модель наставничества предполагает работу одного наставника одновременно с группой от 2 до 6 сотрудников с целью повышения квалификации, организуя встречи один-два раза в месяц. Модель партнерского наставничества основан на взаимных дополнениях сотрудников, в результате взаимодействия которых происходит обмен опытом и совершенствование.

Наряду с положительными сторонами института наставничества, есть и отрицательные, которые находят отражение в таких проблемах как неясная нормативно-правовая база, отсутствие подготовки наставника и повышение квалификации, неясная программа материального стимулирования и поддержки, мотивации наставника, фрагментарность системы наставничества в целом и формальный подход к выполнению своих обязанностей со стороны наставника.

**Во втором параграфе первой главе** было рассмотрено содержание основных профессиональных компетенций сотрудников коммерческих организаций. Анализ понятия «профессиональная компетенция» раскрыт с разных позиций, которые можно обобщить в подходы.

Первый подход связан с освоением знаниево-информационной основы профессиональной деятельности, за основу компетенций берутся специальные, методические, дифференциально-психологические и педагогические показатели на основе информации, которой обладает сотрудник.

Второй подход сравнивает компетентность с квалификацией специалиста, на основе функционала, выполняемого работником, базируется его компетентность, выражаемая в выполнении должностных обязанностей, деятельности специалиста.

Третий подход ориентирован на понимание целостного восприятия профессиональной ситуации и выбор адекватных средств для её изменения с ориентацией на интеграцию деятельностного и личностного опыта, который не сводится к набору знаний и умений. Таким образом, сотрудник грамотно и адаптивно подходит к тому или иному делу в рамках выполнения своих обязанностей.

Четвертый подход предполагает акцент на общекультурных особенностях личностного развития как процесс формирования взглядов и мнений в широком понимании всего спектра особенностей его образования.

В работе рассмотрены модели компетенций Р. Бояциса, Спенсер Л. и Спенсер С., Дж. Равен, Гнеденко М. В., Витала Р., Дюран Т., Опариной Н. Н.

Анализ представленных моделей позволил сформировать представление о накопленном практическом опыте, вариативности моделей компетенций с акцентом на деятельность той или иной коммерческой организации.

Идея компетентного подхода является интегрированной концепцией, формирующей основные принципы управления персоналом современной организации. В построении работы важны принципы системности, комплексности, актуальности, непрерывности, преемственности, саморазвития, эффективности, опережающего развития. Рассмотрены модели компетенций наставника коммерческой организации. Выделены три основных блока компетенций, которые объединяют определенные виды компетенций.

Кластер общепрофессиональных компетенций в обобщенном виде включает способность использовать актуальные методы работы, современные информационные технологии, технические средства, управление технологическими процессами. Готовность принимать технически правильные и технологически обоснованные решения и способность к проектной деятельности в профессиональной сфере как правило также приветствуются работодателем.

Кластер профессиональных компетенций объединяет несколько блоков – управленческие, исследовательские, корпоративные, коммуникативные. В общем смысле управленческие компетенции выражаются в способности управления командой, принятия взвешенных решений в условиях разногласий мнений, способность быть лидером, склонность к саморазвитию. Исследовательский блок объединяет способность к аналитической деятельности, проведению экспериментов, готовность к воплощению инновационных технологий. Корпоративные включают способность быть частью команды, проявление лояльности к работодателю, проявление личной инициативы. Коммуникативные компетенции заключаются в способности вести переговоры, налаживать контакты, вести переговоры, аргументированно выражать свою позицию письменно и устно.

Кластер специальных компетенций наставника включает такие блоки как психолого-педагогические компетенции, методические и коуч-компетенции. Наставник должен проявлять готовность и терпение работать с учениками, проявляет заинтересованность в прохождении программы адаптации, организуя двустороннее общение с новым специалистом.

**В третьем параграфе первой главе** рассматривается специфика онлайн-взаимодействия наставника и взрослого обучающегося. Раскрывается виртуальная программа наставничества — программа, которая соединяет наставников и подопечных посредством виртуального общения вместо личных встреч лицом к лицу. Программу виртуального наставничества также можно создать, поддерживать и отслеживать с помощью цифровых инструментов, которые автоматизируют большую часть процесса, чтобы помочь сократить время, которое все участники (наставники, подопечные, администраторы) должны тратить на организацию процесса очного взаимодействия. Приведен ряд уникальных преимуществ по сравнению с традиционным наставничеством лицом к лицу — так, например, нет ограничений по местоположению, нет ограничений на пары наставник/наставляемый, так как необходимость встречаться физически значительно ограничивает возможности. Становится возможным асинхронное наставничество — когда можно выстраивать коммуникации посредством электронной почты, записи видео, отправки материалов для ознакомления. Приводится обзор программного обеспечения для организации виртуального наставничества для тех или иных нужд обучающегося процесса — платформы для организации онлайн-курсов, видео\аудио конференций и вебинаров, площадки для форумов и чатов.

**Во второй главе** были рассмотрены разработка и реализация авторского онлайн-курса «Наставничество» (на примере ООО «ТД Аскона» г. Саратов, Энгельс, Пенза, Саранск) для формирования профессиональных компетенций сотрудников коммерческих организаций; представлено формирование профессиональных компетенций сотрудников коммерческих организаций

посредством авторского онлайн-курса «Наставничество» (на примере ООО «ТД Аскона» г. Саратов, Энгельс, Пенза, Саранск).

Экспериментальное исследование работы предполагает внедрение методики оценки профессиональных компетенций в компании ООО «ТД Аскона», апробацию экспериментального онлайн-курса «Наставничество», а также оценку степени влияния на профессиональные компетенции персонала. Актуальность проводимой практической работы связана с высокой текучестью кадров в 2020 году, когда компания приостановила работу салонов на несколько месяцев и на некоторое время перестроила бизнес-процессы на онлайн-формат работы, который в свою очередь смогли выдержать немногие сотрудники – к четвертому кварталу 2020 года произошло обновление 70% штатного состава. Так как на рынке труда наблюдалось субъективное ощущение дефицита кадрового потенциала, компания пошла на снижение требований к кандидатам на вакантные должности, что привело в компанию не только сотрудников без опыта работы в мебельной сфере, но в некоторых случаях без опыта работы в продажах в целом. Новым сотрудникам приходилось осваивать практики работы, специфику продукта и особенности работы с клиентами, наращивать уровень профессионализма в новой для себя сфере работы. Наряду с этим, сотрудники с опытом работы 2-3 месяца, которые переходили из стажёров в действующих сотрудников, сразу же могли быть назначены в качестве наставников для новичков. Таким образом обострилась необходимость подготовки сотрудников к наставнической деятельности. Вместе с этим, пользовательский опыт передачи знаний другому сотруднику позволял повышать уровень компетенций наставника, что привело к необходимости формирования профессиональных компетенций для последующей оценки уровня развития персонала в целом и степень влияния обучающего процесса на подготовленность штата.

В нашем исследовании сопоставлялись данные констатирующего этапа эксперимента, на котором выявлялись профессиональные компетенции исходя из ценностей, транслируемых компанией, декомпозиция перечня выполняемых

задач на индикаторы степени выраженности той или иной компетенции в поведении сотрудников до внедрения онлайн-курса «Наставничество» и данные формирующего этапа эксперимента, на котором была проведена апробация онлайн-курса.

На констатирующем этапе эксперимента основной задачей было выявление проблем, связанных с развитием профессиональных компетенций сотрудников компании, поэтому в ходе него были проведены опросы и анкетирования, направленные на выявление данных проблем. Также проведен контент-анализ существующей политики организации, формулирования опросника и последующей оценки компетенций методом «Опрос 360 градусов». За модель компетенций мы понимаем набор компетенций, характеризующий эффективное поведение специалиста, выполняющего определенную профессиональную деятельность. Нам удалось выделить следующие профессиональные компетенции: убедительная коммуникация, внимание к клиенту, самоорганизация, готовность к изменениям, саморазвитие, нацеленность на достижения и ответственность за результат. Индикаторы, которые использовались далее при разработке опросника у каждой компетенции были выделены следующие. Характеристики речи, аргументация, формирование партнерских отношений, навыки убеждения явились таким образом индикаторами убедительной коммуникации. Внимание к клиенту характеризуют такие индикаторы как клиентоориентированность, отношение к стандартам сервиса, построение отношений с клиентами, профессиональная позиция. Самоорганизация подразумевает управление временем, выполнение планов, соблюдение сроков, расстановка приоритетов. Готовность к изменениям предлагается измерять с помощью таких индикаторов как инновативность, принятие изменений, скорость принятия изменений, адаптивность. Саморазвитие раскрывается в таких индикаторах как саморефлексия, ориентация на развитие, мотивация на обучение, отношение к обратной связи. Нацеленность на достижения и ответственность за результат

выражается в целеустремленности, наличии тактики достижения цели, настойчивости в достижении результата, ответственность за результат.

На формирующем этапе эксперимента внедряется онлайн-курс «Наставничество», то есть реализуются действия, направленные на повышение уровня профессиональных компетенций сотрудников. Структура курса содержит 5 модулей – «Введение», «Что значит быть наставником», «Стадии обучения», «Инструменты наставничества», «Резюме, итоговое тестирование». Во «Введении» раскрывается роль наставника в процессе адаптации новичка, освещается история развития наставничества. Во втором разделе «Что значит быть наставником» раскрываются компетенции современного наставника, выдаются рекомендации для эффективного наставничества, рассматриваются задачи наставника и подопечного. В разделе «Стадии обучения» освещены стили и стадии обучения, приводятся техники для эффективного наставничества – цикл Колба, техника Tell-Show-Do. Раздел «Инструменты наставничества» раскрывает такие темы как шедоунг, модель GROW, способы предоставления корректирующей обратной связи, обозначаются цели, сроки и контрольные точки адаптации сотрудника. В завершающем разделе подводится итог – даётся краткое резюме разобранным темам и для закрепления полученной информации проводится итоговое тестирование. На протяжении всего курса в каждом разделе содержатся кейсы из практики – описания ситуаций, к которым применима изучаемая информация.

Были разработаны методические рекомендации по организации работы ментора и сформулированы в виде документа «Памятка ментора». Ментором в организации обозначали наставника, который территориально может находиться в другом магазине или даже городе. Также был проведён и записан онлайн-вебинар по основам деятельности наставников и менторов в компании, в рамках которого полученный теоретический опыт удалось разобрать в живом общении с участниками образовательного процесса и приобщить к практической деятельности в будущем.

По завершению формирующего этапа эксперимента проводился анализ полученных данных. Проводилось сравнение профессиональных компетенций до введения обучения основам наставничества и после окончания формирующего эксперимента.

Таблица 1

Компетенции	До обучения	После обучения	Отклонение
убедительная коммуникация	2,63	2,98	0,35
внимание к клиенту	2,86	2,75	-0,11
самоорганизация	2,66	3,01	0,35
готовность к изменениям	2,71	2,63	-0,08
саморазвитие	2,75	2,75	0,00
нацеленность на достижения и ответственность за результат	2,81	3,04	0,23

Проанализировав полученные данные, мы видим, что онлайн-курс работает на изменения по блокам «Убедительная коммуникация», «Самоорганизация» и «Нацеленность на достижения и ответственность за результат». По данным показателям мы видим улучшение показателей в положительное значение. Однако по блоку «Саморазвитие» среднее значение осталось на неизменном уровне. По блокам «Внимание к клиенту» и «Готовность к изменениям» мы видим отрицательные значения. Возможно, при интенсивном внешнем обучающем процессе сотрудники стали меньше уделять внимание процессу саморазвития, что повлияло на неизменность значения по блоку «Саморазвитие». Отрицательные значения по блоку «Готовность к изменениям» складываются ввиду внутренних процессов, благодаря которым за 6 месяцев работы коллектив остался тем же, никто не уволился. Сотрудники привыкли к постоянству, что снизило их желание что-то менять вокруг и адаптироваться к изменяющимся ситуациям. Исходя из полученных данных, онлайн-курс в будущем может быть дополнен и доработан материалами по западающим блокам и ретранслирован в обновленном варианте.

**Заключение.** В заключении квалификационной работы отражены основные результаты исследования, обозначены перспективы разработки темы



и определены положения. Таким образом, в ходе квалификационной работы были реализованы все исследовательские задачи, поставленная цель достигнута.