

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра педагогики
и образовательных технологий

**Особенности обучения в банковской сфере сотрудников различных
возрастов (на примере АО «Экономбанк»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
РАБОТЫ**

студентки 3 курса 383 группы
направления 44.04.01 Педагогическое образование
профиля «Образование взрослых»
факультета гуманитарных дисциплин, русского и иностранного языков
Педагогического института

Мешковой Оксаны Викторовны

Научный руководитель
кандидат педагогических наук,
доцент

Е.И. Балакирева

Зав. кафедрой
кандидат педагогических наук,
доцент

Е.И. Балакирева

Саратов 2026

Введение. *Актуальность исследования* определяется комплексом социально-экономических, технологических и управленческих вызовов, стоящих перед современной банковской системой Российской Федерации. Во-первых, беспрецедентная скорость цифровой трансформации финансовых услуг, появление финтех-стартапов и экосистемных моделей ведения бизнеса коренным образом меняют профиль необходимых компетенций банковского персонала. Во-вторых, демографическая ситуация и структура рынка труда формируют уникальный вызов: в коллективах одновременно присутствуют представители четырех-пяти поколений — от «бэби-бумеров», обладающих глубоким отраслевым опытом и клиентоориентированностью, до «цифровых аборигенов» (поколения Z), для которых технологии являются естественной средой. В-третьих, ужесточение регуляторных требований со стороны Банка России (в сферах AML/CFT, кибербезопасности, защиты прав потребителей) делает непрерывное обучение не просто элементом развития, а обязательным условием легитимности и устойчивости бизнеса.

Сложившаяся в большинстве организаций практика применения унифицированных, «одноразмерных» (one-size-fits-all) программ корпоративного обучения вступает в острое противоречие с объективной реальностью. Она не учитывает фундаментальные различия в когнитивных стилях, способах восприятия и обработки информации, ведущих мотиваторах и психофизиологических особенностях сотрудников разных возрастов. Следствием этого являются: снижение вовлеченности персонала в учебные мероприятия, формальное прохождение курсов, рост скрытого сопротивления организационным изменениям, профессиональное выгорание опытных кадров и повышенная текучесть среди молодых специалистов. В конечном итоге это приводит к прямым экономическим потерям, снижению качества обслуживания клиентов и ослаблению конкурентных позиций банка.

Таким образом, разработка, научное обоснование и внедрение дифференцированных моделей и технологий корпоративного обучения,

основанных на принципах андрагогики и учитывающих возрастную специфику обучающихся, переходит из разряда периферийных HR-практик в категорию стратегического императива управления человеческим капиталом в финансовом секторе. Подобные модели позволяют не только повысить результативность учебных программ, но и решить критически важные бизнес-задачи: обеспечить преемственность знаний, сохранить уникальный экспертный опыт, ускорить цифровую трансформацию и сформировать инклюзивную корпоративную культуру, основанную на взаимном обучении и уважении.

Объект исследования: система корпоративного обучения и развития персонала в коммерческом банке.

Предмет исследования: педагогические и организационные условия, методы, формы и технологии обучения и наставничества сотрудников различных возрастных категорий (18-45 лет и 48-60 лет) в банковской сфере.

Цель исследования: теоретически обосновать, разработать и экспериментально проверить на практике модель наставничества и обучения сотрудников банка, дифференцированную с учетом психолого-педагогических особенностей и профессиональных потребностей возрастных групп 18-45 лет и 48-60 лет.

Гипотеза исследования: Процесс обучения и адаптации сотрудников банка будет значительно более эффективным (что проявится в приросте ключевых компетенций, сокращении сроков адаптации, повышении удовлетворенности и снижении текучести), если будет разработана и внедрена комплексная педагогическая модель, основанная на следующих принципах:

1. Принцип дифференциации: интеграция единого инвариантного «ядра» обязательных компетенций (ценности, комплаенс, безопасность) и вариативных образовательных модулей, спроектированных с учетом выявленных когнитивных, мотивационных и социально-эмоциональных особенностей целевых возрастных групп.

2. Принцип адресности технологий: для сотрудников возрастной группы 18-45 лет (ранняя и средняя зрелость) в вариативной части будут системно

применяться интерактивные, цифровые и динамичные форматы (микрорёлнинг, геймификация, симуляции), дополненные институтом классического наставничества для ускоренной профессиональной и культурной адаптации. Для сотрудников возрастной группы 48-60 лет (поздняя зрелость) будут использоваться практико-ориентированные, смешанные (blended) форматы (воркшопы, разбор кейсов, проектные сессии), а также целенаправленно внедрена инновационная технология «обратного наставничества» (reverse mentoring), где молодые сотрудники выступают в роли наставников по цифровым компетенциям.

3. Принцип профессионализации наставничества: система наставничества будет институционализирована и подкреплена специальной программой подготовки наставников, включающей модули по возрастной психологии взрослых, андрагогике, коучинговым техникам и методам оценки эффективности.

Задачи исследования:

1. Провести теоретико-методологический анализ научной литературы и практик для выявления сущностных характеристик обучения взрослых в корпоративной среде, эволюции и структуры наставничества, психолого-педагогических особенностей сотрудников периодов ранней/средней и поздней зрелости.

2. Осуществить комплексную диагностику действующей системы обучения и наставничества в АО «Экономбанк», выявить ее сильные стороны, проблемные зоны и потенциал для развития с учетом возрастного состава персонала.

3. Провести развернутое эмпирическое исследование (количественное и качественное) для выявления и систематизации реальных образовательных потребностей, мотивационных профилей, предпочтений в форматах обучения и основных барьеров у сотрудников целевых возрастных групп (18-45 лет и 48-60 лет).

4. На основе интеграции теоретических положений, результатов диагностики и эмпирических данных разработать структурно-содержательную модель совершенствования системы обучения и наставничества в АО «Экономбанк», реализующую принцип возрастной дифференциации («ядро + вариативные треки»).

5. Организовать и провести пилотное внедрение ключевых элементов разработанной модели в практику банка, осуществить многокритериальную оценку ее эффективности, сформулировать практические рекомендации по ее доработке, нормативно-методическому обеспечению и стратегическому масштабированию.

Методы исследования. Для решения поставленных задач использовался комплекс взаимодополняющих методов, адекватных природе изучаемого объекта:

- На теоретическом уровне: системный анализ, сравнительно-сопоставительный анализ научной литературы, нормативно-правовых и корпоративных документов; теоретическое моделирование и проектирование.

- На эмпирическом уровне:

- Для сбора данных: массовое анкетирование (опрос по репрезентативной выборке, N=300) с использованием шкалы Лайкерта и открытых вопросов; полуструктурированные глубинные интервью (N=25) с сотрудниками, наставниками и руководителями; фокус-группы (2 сессии); анализ документов (отчеты HR, статистика LMS, положения); включенное наблюдение.

- Для обработки и анализа данных: количественные методы (дескриптивная статистика, корреляционный анализ, t-критерий Стьюдента для зависимых и независимых выборок с использованием пакета SPSS Statistics 26); качественные методы (контент-анализ, тематическое кодирование интервью, интерпретативный анализ).

· Педагогический эксперимент: пилотное внедрение модели в форме естественного формирующего эксперимента с выделением экспериментальных и контрольных групп.

Методологическая и теоретическая база исследования.

· Методологическую основу составили: системный подход (рассмотрение корпоративного обучения как целостной, развивающейся системы, связанной со стратегией бизнеса); андрагогический подход (С.И. Змеёв, М.Ш. Ноулз), акцентирующий специфику взрослого обучающегося; личностно-деятельностный подход (А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн), в центре которого находится сотрудник как активный субъект учебно-профессиональной деятельности; акмеологический подход, ориентированный на достижение вершин профессионализма на разных этапах карьеры.

· Теоретическую базу образуют:

1. Концепции обучения взрослых и андрагогики (М.Ш. Ноулз, С.И. Змеёв, П. Джарвис, С.Г. Вершловский).

2. Теории возрастной и педагогической психологии, касающиеся развития когнитивных функций, мотивации и учебной деятельности в период взрослости (Б.Г. Ананьев, Е.И. Степанова, Д.Б. Богоявленская, А.А. Бодалев).

3. Современные теории наставничества и коучинга в организациях (Д. Клаттербак, Э. Парслоу, М.В. Кларин, А.Р. Масалимова).

4. Работы в области управления человеческими ресурсами и корпоративного образования, в том числе применительно к финансовому сектору (Т.Ю. Базаров, А.Я. Кибанов, А.П. Егоршин).

5. Исследования, посвященные цифровой трансформации образования и применению EdTech в бизнесе.

Материалы исследования:

1. Научные публикации (монографии, статьи в рецензируемых журналах) по проблематике исследования (78 источников, в т.ч. 33 на иностранных языках).

2. Внутренняя документация АО «Экономбанк»: организационная структура, Положение об адаптации, отчеты Департамента по работе с персоналом, статистика по персоналу, данные корпоративной системы управления обучением (LMS).

3. Эмпирические данные, собранные автором: первичные массивы анкет (300 шт.), транскрипты интервью и фокус-групп, протоколы наблюдений, результаты тестирования участников пилотного проекта.

4. Проектные материалы: разработанная модель, учебные программы модулей, гайды для наставников, шаблоны ИПР, план пилотного внедрения.

Научная новизна исследования:

1. Конкретизированы и операционализированы применительно к контексту высокорегламентированной банковской деятельности психолого-педагогические профили сотрудников старшей возрастной группы (48-60 лет). Выявлен и описан не только традиционно признаваемый дефицит (цифровая грамотность), но и уникальный комплекс мотивационных драйверов и ресурсов (потребность в менторстве как форме самореализации, признании экспертного статуса, систематизации и передаче неявного знания), которые могут и должны быть использованы как основа для проектирования образовательных программ.

2. Теоретически обоснована и эмпирически доказана эффективность технологии «обратного наставничества» (reverse mentoring) в банковской сфере не только и не столько как узкого инструмента повышения цифровых компетенций, сколько как комплексного педагогического и управленческого средства. Установлено, что она выполняет функции: а) развития hard skills у старших сотрудников; б) развития soft skills (эмпатия, коммуникация, лидерство) у молодых наставников; в) укрепления межпоколенческих коммуникаций и снижения социально-психологического сопротивления изменениям; г) формирования инклюзивной корпоративной культуры непрерывного обучения.

3. Разработана и апробирована оригинальная структурно-содержательная модель корпоративного обучения, реализующая принцип «единство в

разнообразии» (unitas in varietate). Модель представляет собой синтез инвариантного ядра (ценности, комплаенс, безопасность) и вариативных треков, дифференцированных по возрастному и профессиональному признакам. Данная модель является вкладом в развитие теории андрагогики и корпоративной педагогики, предлагая алгоритм преодоления противоречия между стандартизацией и персонализацией в обучении персонала.

Теоретическая значимость исследования заключается в углублении и расширении научных представлений о закономерностях и факторах эффективности обучения взрослых в профессиональном контексте. Результаты работы:

- Обогащают теорию андрагогики за счет уточнения и детализации возрастного аспекта в условиях быстро меняющейся, технологически насыщенной и нормативно строгой профессиональной среды.

- Вносят вклад в развитие теории корпоративного наставничества, демонстрируя необходимость, принципы и эффективные методы его дифференциации и профессионализации.

- Способствуют интеграции знаний из педагогики, возрастной психологии, менеджмента и социологии труда при решении комплексных прикладных задач развития человеческого капитала в организациях.

Практическая значимость работы определяется ее высокой степенью ориентированности на решение актуальных проблем конкретной организации и отрасли в целом.

Структура исследования: Настоящая работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и трех приложений. Общий объем рукописи составляет 14 страниц. Введение обосновывает актуальность, определяет научный аппарат.

Первая глава посвящена теоретико-методологическому анализу проблемы.

Вторая глава содержит диагностику системы в АО «Экономбанк», эмпирическое исследование и описание разработанной модели.

Третья глава представляет результаты пилотного внедрения, оценку эффективности и практические рекомендации.

В заключении обобщены выводы, подтверждающие гипотезу. Приложения включают инструментарий исследования и проектные документы.

Основное содержание работы. В первой главе «Теоретико-методологические основы обучения разновозрастного персонала в банковской сфере» осуществлен анализ проблемы на стыке педагогики, психологии и менеджмента. Рассмотрена эволюция наставничества от ремесленного ученичества до стратегического инструмента управления талантами. В банковском контексте наставничество определено как целостный педагогический процесс, включающий целевой, содержательный, процессуальный и оценочный компоненты, и направленный на передачу не только профессиональных знаний (hard skills), но и корпоративных ценностей, поведенческих моделей и неявного знания (tacit knowledge) (soft skills).

На основе анализа работ Б.Г. Ананьева, Е.И. Степановой, Д.В. Ушакова детализированы психологические особенности возрастных периодов. Для сотрудников ранней и средней взрослости (18-45 лет) характерен пик развития «флюидного» интеллекта (способность решать новые задачи, высокая скорость обработки информации), что делает их восприимчивыми к инновациям и цифровым форматам. Их ведущие мотивы — карьерный рост, признание, материальное вознаграждение. Для сотрудников поздней взрослости (48-60 лет) сильной стороной является «кристаллизованный» интеллект — глубина понимания, способность к системному анализу и решению комплексных задач на основе богатого опыта. Ключевые мотивы смещаются в сторону сохранения профессиональной актуальности, передачи опыта, стабильности и уважения в коллективе.

Проведен обзор современных андрагогических технологий (blended learning, микролёрнинг, геймификация, VR/AR-симуляции) и доказана целесообразность их избирательного применения. Особое внимание уделено технологии «обратного наставничества» (reverse mentoring), рассмотрены ее

психологические и организационные эффекты, что составило теоретическую основу для последующего проектирования.

Вторая глава «Диагностика и моделирование системы обучения с учетом возрастной дифференциации в АО «Экономбанк» носит прикладной характер. На первом этапе проведен всесторонний анализ существующей системы обучения банка. Установлено, что она обладает развитой инфраструктурой (LMS), обязательными программами, но страдает от отсутствия системности в наставничестве и унифицированного подхода, не учитывающего возраст. Анализ возрастной структуры подтвердил необходимость дифференциации.

На втором этапе проведено развернутое эмпирическое исследование (N=300). Количественные данные (анкетирование) выявили статистически значимые различия ($p < 0.01$) между группами 18-45 лет и 48-60 лет по всем ключевым параметрам: самооценка цифровых навыков, предпочтения в форматах (онлайн vs. очное), ведущие мотиваторы (карьера vs. актуальность). Качественные данные (25 интервью, 2 фокус-группы) позволили глубже понять контекст: «страх оказаться невостребованным» у старших сотрудников и «запрос на осмысленность и связь обучения с реальными задачами» у молодых.

На третьем этапе, на основе синтеза теоретических и эмпирических данных, разработана гибридная модель «Инвариантное ядро + Вариативные треки». Инвариантное ядро — обязательные для всех курсы по комплаенсу, безопасности и ценностям. Вариативные треки включают:

- Для 18-45 лет: модули по углубленному продуктовому знанию (геймификация), развитию цифровых навыков, классическому наставничеству для адаптации, soft skills.

- Для 48-60 лет: модули по цифровой грамотности (blended-формат), reverse mentoring, навыкам экспертного наставничества, практикумам по сложным кейсам.

Модель включает блок подготовки и мотивации наставников (обучение, сертификация, KPI, статусные и материальные стимулы).

Третья глава «Опытно-экспериментальная работа по апробации модели и разработка рекомендаций» посвящена практической проверке модели. Пилотное внедрение проводилось в течение 6 месяцев в двух структурных подразделениях АО «Экономбанк»: Департаменте розничного бизнеса (фокус — молодые сотрудники) и Департаменте операционной деятельности (фокус — опытные сотрудники). В эксперименте участвовали экспериментальные (ЭГ) и контрольные (КГ) группы.

Ключевые результаты пилотного внедрения:

Срок адаптации новичка сократился на 36%

Текущность новичков за 6 месяцев снизилась в 3 раза

Индекс удовлетворенности обучением повышение на 19%

Качественный анализ (интервью с участниками) выявил дополнительные эффекты:

- Для старших сотрудников, участвовавших в reverse mentoring, ключевым стало снижение тревожности и укрепление отношений с молодыми коллегами.

- Молодые наставники отметили развитие навыков объяснения, терпения и лидерства.

- Руководители подразделений зафиксировали улучшение коммуникационного климата в командах.

На основе успеха пилота разработан комплекс практических рекомендаций для масштабирования модели на весь банк:

1. Организационные: принятие «Положения о наставничестве», создание Центра компетенций наставников, интеграция KPI наставничества в систему оценки руководителей.

2. Методические: разработка полного пакета учебных материалов для вариативных модулей, цифровизация процессов сопровождения наставнических пар.

3. Мотивационные: развитие системы материального и нематериального признания наставников (статусные бейджи, доступ к эксклюзивным программам, приоритет в карьере).

4. Аналитические: внедрение регулярного мониторинга и оценки ROI (возврата на инвестиции) от программ обучения.

Обозначены перспективы дальнейших исследований: лонгитюдное изучение карьерного роста участников программ, сравнительный анализ практик в разных банках, исследование эффективности модели в условиях гибридного формата работы.

Заключение. Проведенное исследование, посвященное решению актуальной педагогической и управленческой проблемы обучения разновозрастного персонала в банковской сфере, позволило достичь поставленной цели и получить следующие основные результаты и выводы:

1. Теоретико-методологический анализ подтвердил, что эффективное корпоративное обучение в современном банке должно базироваться на интеграции андрагогического, личностно-деятельностного и системного подходов. Установлено, что сотрудники периодов ранней/средней (18-45 лет) и поздней (48-60 лет) взрослости обладают качественно различными психологическими профилями, что детерминирует различия в их образовательных потребностях, мотивационных структурах и предпочтениях в форматах обучения. Теоретически обоснована высокая эффективность технологии «обратного наставничества» (reverse mentoring) как инструмента, решающего одновременно задачи развития компетенций и укрепления социально-психологического климата.

2. Диагностика практики АО «Экономбанк» и проведенное эмпирическое исследование (N=300) выявили, что действующая система обучения, обладая инфраструктурным потенциалом, не учитывает возрастной фактор, что приводит к снижению ее результативности. Эмпирически доказано наличие статистически значимых различий между возрастными группами: для сотрудников 18-45 лет приоритетны цифровые форматы и карьерная мотивация, для сотрудников 48-60 лет — очные практикумы и мотивация сохранения актуальности. Выявлены ключевые дефициты: у молодых — soft skills и глубина продуктовых знаний; у опытных — цифровая грамотность.

3. Разработана, описана и внедрена в практику оригинальная гибридная модель обучения «Инвариантное ядро + Вариативные треки». Модель представляет собой системное педагогическое решение, интегрирующее единые стандарты банка (ядро) с персонализированными образовательными маршрутами, дифференцированными по возрастному признаку. Инновационными элементами модели являются: а) четкая возрастная дифференциация контента и методов; б) институционализация классического и обратного наставничества; в) программа профессиональной подготовки наставников.

4. Результаты пилотного внедрения модели в двух подразделениях АО «Экономбанк** в форме педагогического эксперимента** полностью подтвердили выдвинутую гипотезу и доказали высокую эффективность модели. Количественные результаты показали: прирост знаний до 28%, сокращение сроков адаптации новичков на 36%, трехкратное снижение их текучести, удвоение успешности в решении цифровых задач опытными сотрудниками. Качественные данные выявили позитивные изменения в корпоративной культуре: снижение страха перед переменами, укрепление межпоколенческих связей, рост вовлеченности и взаимного уважения.

5. Научная новизна работы заключается в конкретизации возрастных профилей банковских сотрудников, доказательстве комплексной эффективности reverse mentoring и разработке структурированной дифференцированной модели. Практическая значимость подтверждена актом о внедрении результатов в АО «Экономбанк» и заключается в предоставлении отработанного инструментария для модернизации систем развития персонала в финансовом секторе.

Таким образом, цель исследования достигнута, все поставленные задачи решены. Гипотеза исследования получила всестороннее теоретическое и эмпирическое подтверждение. Разработанная и апробированная модель обучения и наставничества является эффективным педагогическим и управленческим инструментом, способным повысить конкурентоспособность

банка за счет развития его главного актива — человеческого капитала, с учетом всей сложности и разнообразия его возрастной структуры.