



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**

**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра инновационных технологий управления в государственной сфере
и бизнесе**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(бакалаврская работа)

На тему Разработка методов обучения кадров и его эффективность


Исполнитель Голубева Дарья Борисовна

Руководитель доктор экономических наук, доцент

Редькина Татьяна Марковна

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой



доктор экономических наук, профессор
Фирова Ирина Павловна

«09» июня 2023г.

Санкт-Петербург

2023

Оглавление

| | |
|--|----|
| Введение..... | 3 |
| 1 Теоретические основы разработки методов обучения кадров | 4 |
| 1.1 Ключевые цели и задачи обучения кадров..... | 4 |
| 1.2 Этапы разработки методов обучения кадров на предприятии и критерии их эффективности..... | 12 |
| 2. Анализ методов обучения кадров в организациях..... | 22 |
| 2.1. Отечественный и зарубежный опыт обучения кадров | 22 |
| 2.2. Анализ текущих методов обучения и их эффективности в компании «Самокат»..... | 30 |
| 3 Разработка методов обучения кадров для компании «Самокат» и оценка их эффективности..... | 40 |
| 3.1 Обоснование предлагаемых мероприятий | 40 |
| 3.2 Расчет эффективности предлагаемых мероприятий..... | 50 |
| Заключение..... | 58 |
| Список использованной литературы | 60 |

Введение

На сегодняшний день организация обучения персонала является одним из важнейших критериев для достижения успеха в хозяйственно-экономической деятельности. Глобализация, цифровизация многих бизнес-процессов, требуют от компаний постоянного развития и приспособления к новым условиям функционирования. В связи с этим, ключевым ресурсом, способствующим организационным изменениям являются люди, которые имеют профессиональную компетентность и интеллектуальный капитал.

Если квалификация кадров не соответствует потребностям предприятия, это может грозить недостаточно высокими показателями деятельности и снижением конкурентоспособности. Исходя из опыта отечественных предприятий, наиболее преуспевших на рынке, инвестиции в человеческий капитал в настоящее время дают отдачу больше в несколько раз, нежели вложения в решение производственных задач.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что без совершенствования методов обучения персонала, бизнес не сможет эффективно расти и развиваться. Исходя из этого, грамотный подход к обучению кадров является важной задачей для менеджмента любой организации.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка методов обучения кадров и оценка его эффективности на примере деятельности компании «Самокат». Данная компания является одним из лидеров на рынке доставки продуктов в России.

Для достижения цели работы необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы разработки методов обучения кадров;
- проанализировать методы обучения кадров в организации;
- разработать мероприятия по совершенствованию методов обучения кадров в «Самокате» и оценить их эффективность.

Объект исследования — компания «Самокат».

Предмет исследования — методы обучения кадров на данном предприятии.

1 Теоретические основы разработки методов обучения кадров

1.1 Ключевые цели и задачи обучения кадров

В данном параграфе требуется рассмотреть теоретические аспекты обучения кадров, её ключевые цели и задачи.

В современных условиях быстрого устаревания профессиональных навыков способность организации постоянно повышать квалификацию своих сотрудников — это один из важнейших факторов успеха. Профессиональное образование как процесс является одним из звеньев единой системы непрерывного образования, а как результат — подготовленность человека к определенному виду трудовой деятельности, профессии, подтвержденная документом об окончании соответствующего учебного заведения.

Для начала стоит определить сущность такого понятия, как обучение персонала. В научной литературе есть различные подходы к этому определению, рассмотрим основные из них.

Егоршин А.П. придерживается мнения, что обучение персонала — это обеспечение соответствия профессиональных знаний и умений работника современному уровню производства и управления [2, с.237].

Магура М.И. указывает, что обучение персонала — это важнейший инструмент, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры [1, с.98].

В свою очередь, Т.В. Бедяева считает, что обучение — это метод подготовки персонала, направленный на повышение эффективности работы организации [3].

Исходя из приведенных выше определений, можно сделать вывод о том, что обучение кадров является одним из главных средств управления человеческим потенциалом. Это организованный, целенаправленный процесс и перед его разработкой и внедрением нужно определить план и цель. Так, результатом обучения является подготовка сотрудника к конкретному виду

профессиональной деятельности, развитию его трудовых способностей, тем самым, обучение персонала — это один из критериев повышения эффективности работы предприятия.

Процесс обучения кадров трудно представить без системного подхода. Такой подход к обучению подразумевает, что элементы системы являются взаимосвязанными согласованными между собой, работают на достижение единого результата, а изменение или удаление какого-либо элемента ведёт к изменению других.

Элементами системы обучения персонала являются:

- объект;
- субъект;
- методы;
- цели;
- принципы
- задачи.

Рассмотрим данные элементы подробнее. Начнём с объекта системы обучения персонала. Объектом является персонал (кадры). Персонал — это личный состав организации, работающий по трудовому договору для обеспечения определенных целей и задач предприятия. [5]

Субъектом же системы обучения персонала является сотрудник (или группа сотрудников) кадровой службы или отдельный специалист по развитию и обучению персонала (в зависимости от организационной структуры предприятия). В их трудовые функции входит:

- разработка планов, методических материалов, учебных планов и программ, проектов локальных актов по обучению и развитию персонала, включая оценку затрат;
- организация мероприятий по обучению персонала;
- анализ потребностей предприятия в обучении кадров и рынка образовательных услуг;
- анализ эффективности мероприятий по обучению кадров;

— составление предложений по формированию бюджета на организацию обучения сотрудников. [6]

Теперь перейдем к рассмотрению методов обучения персонала.

Методы обучения персонала — это способы, которые позволяют обучающимся овладеть знаниями, умениями, навыками, необходимыми в профессиональной деятельности.

Наличие большого количества учебных программ для различных категорий сотрудников подразумевает использование множества методов обучения. Выделяют три основных метода:

- традиционные методы;
- методы активного обучения;
- методы обучения на рабочем месте.

К традиционным методам относятся семинары, лекции и учебные видеофильмы. Они используются наиболее часто при передаче и закреплении различных знаний и навыков. Многие поколения студентов учились и продолжают учиться, в основном получая знания во время лекций и семинаров. Так как эти методы обучения остаются основными на сегодняшний день, это доказывает их достаточно высокую эффективность [4].

Методы активного обучения включают в себя:

- тренинги;
- компьютерное и программированное обучение;
- деловые и ролевые игры;
- групповые обсуждения;
- разбор практических ситуаций;
- ролевое моделирование.

На практике данные методы обычно используются комплексно. Они дают возможность за довольно короткий промежуток времени передавать обучающимся достаточно большой объем знаний, позволяют обеспечить высокий уровень усвоения изучаемого материала, а также закрепить его на

практике. Из основных преимуществ методов активного обучения можно отметить следующие:

- восприятие материала происходит легче, чем на лекциях, так как не требует такой высокой концентрации внимания;

- доказывая или обосновывая подходы к решению поставленных задач, обучающиеся присваивают новые знания и новые подходы к их решению;

- в ходе обучения опыт слушателей используется шире, он подвергается значительному переосмыслению и упорядочиванию;

- обучающиеся получают возможность более четко увидеть модели эффективного и неэффективного поведения и соотнести их с теми образцами поведения, которые они обычно демонстрируют в своей профессиональной деятельности.

Что касается методов обучения на рабочем месте, то они подразумевают обучение не в учебных аудиториях, а непосредственно в процессе выполнения обучающимися профессиональной деятельности. К данным методам относятся:

- стажировки;

- обучение на рабочем месте;

- наставничество;

- рабочая ротация.

Таким образом, предприятиям для достижения наилучшего эффекта необходимо грамотно выбирать и сочетать методы обучения кадров в зависимости от текущей ситуации и поставленных целей.

Далее рассмотрим цели обучения кадров.

В качестве ключевых целей обучения персонала современного предприятия можно выделить:

- знакомство со стандартами работы на предприятии;

- получение навыков и знаний, которые необходимы для выполнения текущей трудовой деятельности;

- развитие навыков и приобретение знаний для выполнения предстоящей работы;

- снижение потерь и издержек в процессе профессиональной деятельности обучающихся сотрудников;
- формирование позитивного отношения к выполняемой работе и его поддержание;
- подготовка к повышению квалификации и продвижению по карьерной лестнице;
- формирование лояльности кадров, чувства причастности к компании;
- информирование о целях, задачах, стратегии и политике предприятия;
- повышение уровня трудовой дисциплины и мотивации.

Также популярным является разделение целей обучения в зависимости от навыков:

1. *Hard skills*, то есть обучение конкретным производственным и профессиональным навыкам, чей уровень можно измерить с помощью экзамена. Например: владение какой-либо компьютерной программой, знание иностранного языка, навыки вождения автомобиля, скорость печати на компьютере, опыт работы с оборудованием.

2. *Soft skills*, то есть обучение коммуникативным и управленческим навыкам, это универсальные компетенции, не поддающиеся количественному измерению. Примерами этой группы навыков являются: стрессоустойчивость, пунктуальность, адаптируемость, креативность, умение работать в команде, коммуникабельность, самостоятельность.

Если рассматривать процесс с точки зрения сотрудника, то он проходит обучение с целью поддержания и повышения своей трудовой квалификации, получает профессиональные навыки и знания, которые находятся вне сферы его непосредственной трудовой деятельности.

Одно из важнейших условий достижения целей обучения кадров — это определение принципов, соблюдение которых позволит предприятию максимально эффективно использовать свои ресурсы. Принципами обучения персонала являются положения, на которых основывается успешно

организованная теория обучения и образования, а также организованный учебно-производственный процесс. Подробнее принципы рассмотрены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 — Принципы обучения персонала

| Принцип | Краткая характеристика |
|---|--|
| Принцип надежности | Предполагает работу системы обучения вне зависимости от влияния ситуативных факторов (настроения, времени, погоды, прошлых успехов и неудач). |
| Принцип наглядности | Используются реальные предметы и непосредственное наблюдение над ними; если это невозможно, то используют модели и копию предмета. |
| Принцип научности | Обучение отвечает современным достижениям научной мысли; разоблачение различных ошибочных теорий, представлений и взглядов. |
| Принцип доступности | Учебный материал доступен учащимся по своей глубине, объему, количеству для усвоения; критерии оценки должны быть понятны и доступны как обучающим, так и обучаемым сотрудникам. |
| Принцип переноса приобретенных знаний и навыков в рабочие условия | Определение, насколько успешно человек на практике применяет знания и навыки, полученные в процессе обучения. |
| Принцип согласованности | Согласованность процесса обучения с организационными целями; согласованность различных иерархических звеньев организации по поводу проведения обучения сотрудников. |

| | |
|--|--|
| Принцип систематичности и последовательности | Соблюдение системы обучения по программе; переход от известного к неизвестному, от простых работ к сложным; правильный подбор упражнений и учебно-производственных программ и заданий. |
| Принцип экономичности | Процесс обучения должен быть экономически целесообразен. |

После рассмотрения принципов, перейдём к задачам системы обучения персонала. Ряд учёных выделяет четыре группы задач, а именно: методические, исследовательские, организационные и стратегические. [7] Их содержание отражено в таблице 1.2.

Таблица 1.2 — Задачи построения системы обучения кадров

| Группа задач | Содержание задач |
|-------------------|---|
| Методические | <ul style="list-style-type: none"> — Определение и последующее согласование с руководством организации форм и конкретных методик обучения; — разработка подходящих программ обучения, либо выбор тех или иных программ, которые предлагают различные учебные центры; — выбор организации, которой будет в итоге поручено проведение обучения; — подбор и подготовка своих преподавателей, а также их привлечение из сторонних организаций; — оценка итоговой эффективности обучения сотрудников. |
| Исследовательские | <ul style="list-style-type: none"> — Сбор необходимой информации до, во время, а также после обучения разных категорий персонала; — анализ и обобщение итоговых результатов. |

| | |
|------------------------|---|
| <p>Организационные</p> | <ul style="list-style-type: none"> — Назначение лиц, ответственных за организацию и проведение обучения; — подбор наиболее эффективных преподавателей и наставников; — комплектование учебных групп и контроль за посещаемостью; — подготовка помещений для проведения занятий; — подготовка распоряжений и приказов; — разрешение вопросов, связанных с техническим оснащением обучения, и т. д. |
| <p>Стратегические</p> | <ul style="list-style-type: none"> — Каких высот организация стремится достичь в ближайшей и дальней перспективе? — Каким из требований для успешного достижения этих целей должна отвечать квалификация работников организации? — Каких знаний, умений и навыков на текущий момент не хватает для достижения целей организации и ее персоналу? — Что необходимо предпринять, чтобы можно было привести в соответствие уровень подготовки персонала задачам, которые придется решать организации в ближайшем будущем? |

Решение задач, приведённых в таблице, позволит предприятиям выстроить эффективную систему обучения персонала, поддерживая в балансе её элементы, а также достичь ключевых целей.

Исходя из всего вышеперечисленного, можно сделать следующий вывод. Система обучения персонала – это трудоёмкий процесс, требующий к себе особого внимания, ведь развитие кадров на предприятии должно быть качественным, последовательным и систематизированным. Это процесс,

требующий прежде всего больших затрат, как финансовых, так и временных. В настоящее время предприятия выбирают для себя методы и виды обучения, отталкиваясь от специфики деятельности, цели обучения и размеров финансирования на данный процесс.

Цели обучения персонала могут варьироваться в зависимости от конкретной ситуации и потребностей организации. Одной из основных целей обучения является улучшение производительности и качества работы персонала, что может привести к увеличению прибыли и укреплению позиций на рынке.

Кроме того, обучение может помочь персоналу адаптироваться к изменениям внутри организации, таким как внедрение новых технологий или изменение бизнес-процессов. Обучение также может способствовать улучшению коммуникационных навыков, повышению мотивации и лояльности персонала, что в свою очередь может привести к снижению текучести кадров и улучшению общей атмосферы в коллективе. В целом, обучение персонала является необходимым инструментом для достижения успеха организации и повышения ее конкурентоспособности.

1.2 Этапы разработки методов обучения кадров на предприятии и критерии их эффективности

В данном параграфе требуется рассмотреть этапы разработки методов обучения кадров на предприятии и критерии их эффективности.

Разработка системы методов обучения персонала — это сложный процесс, который включает в себя несколько этапов. Каждый из них важен для успешного создания системы, которая позволит предприятию обучать своих сотрудников и повышать их квалификацию.

Для наглядности представим этапы на рисунке 1.1.

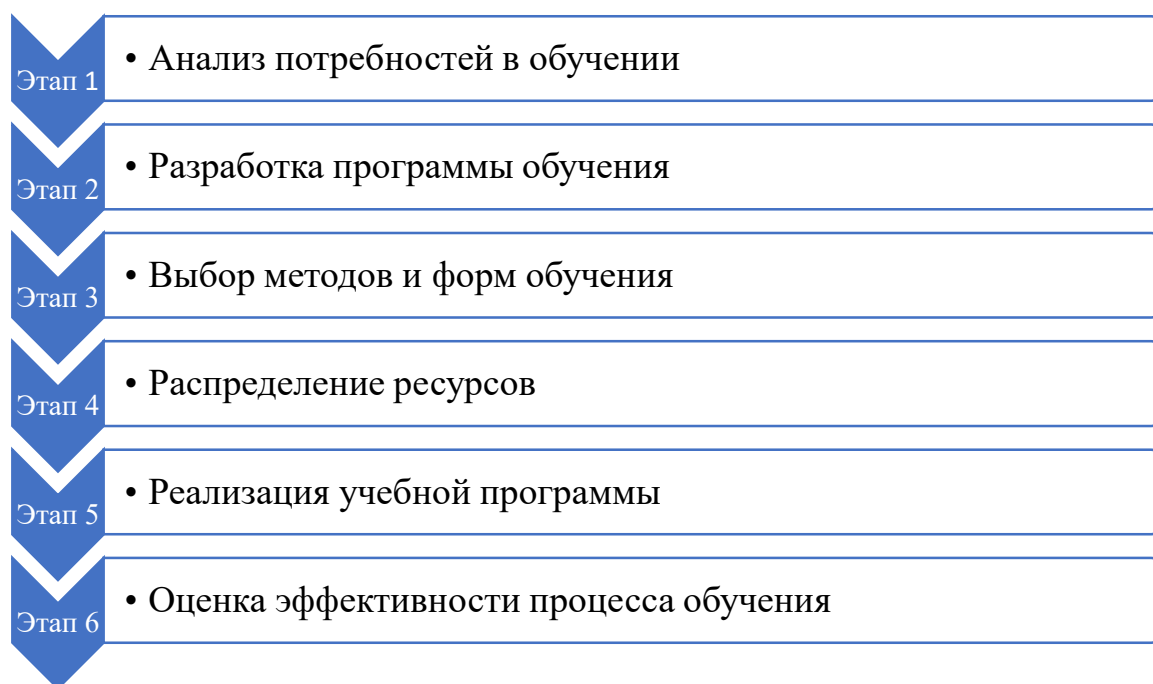


Рисунок 1.1 — Этапы разработки системы методов обучения кадров
Далее рассмотрим подробнее каждый из данных этапов.

На этапе анализа потребностей определяются цели и задачи обучения, а также потребности компании в повышении квалификации персонала. Определение потребностей в обучении продиктовано необходимостью достижения общих производственных целей и задач и проводимой политикой организации в планировании управления кадрами. Это может включать в себя изучение текущих проблем и недостатков в работе, анализ требований к работе и ожиданий клиентов. Необходимо определить потребность в обучении конкретных групп сотрудников различных подразделений после консультаций с руководителями. В результате этого этапа формулируется концепция системы обучения, а также составляется прогноз ожидаемого результата от воздействия обучения персонала на выполнение предприятием производственных задач.

Второй этап — разработка программы обучения. На этом этапе создаются учебные планы и программы, которые будут использоваться в процессе обучения. Важно учитывать не только потребности компании, но и индивидуальные потребности каждого сотрудника. Составлением программ

обучения занимаются квалифицированные специалисты по обучению, которые исходят из исследования потребностей обучения отдельных сотрудников или их групп.

Третий этап — выбор методов и форм обучения. На этом этапе выбираются методы и формы обучения, которые наиболее эффективны для достижения поставленных целей. Это может быть, как традиционное классическое обучение, так и онлайн-курсы, семинары, менторинг, тренинги и т.д.

Четвёртый этап — распределение ресурсов. Реализация процесса обучения предполагает наличие достаточных ресурсов для осуществления поставленной цели. Для проведения кадровой политики предприятия в области обучения необходимо обеспечение финансовыми ресурсами. Для их грамотного распределения и реализации мероприятий формируется бюджет. Составляется структура бюджета, статьи расходов и способы их расчета.

Размер средств, выделяемых на обучение в зависимости от выбора методов и форм обучения, обозначается суммами, необходимыми для покрытия расходов по обучению, с учётом временных рамок. Время, которое необходимо для проведения обучения – это один из важнейших требуемых ресурсов.

К статьям расходов относятся:

- заработная плата сотрудников, ответственных за обучение;
- затраты на командировку/переезды, связанные с обучением;
- содержание/аренда помещений для учебного процесса;
- затраты на логистику и организацию обучения;
- закупка внешних услуг по обучению персонала, либо обучение сотрудников, отвечающих за обучение;
- закупка/обновление/ремонт оборудования для обучения [8].

Далее устанавливается оплата подготовки и проведения закрытых обучающих мероприятий:

- оплата услуг организации по договору;
- оплата услуг внутреннего преподавателя;
- оплата услуг внешнего преподавателя по договору ГПХ.

Бюджет, выделяемый на процесс обучения, может быть разделен на три варианта:

- 1) Минимальный — оплата только обучения; равен 0,5% от размера ФОТ.
- 2) Желаемый — оплата обучения и самого необходимого.
- 3) Вариативный — компромиссный. Размер средств, выделяемых на обучение, зависит от видов и форм обучения программы обучения.

Пятым этапом происходит непосредственная реализация учебной программы, в ходе которой работники получают необходимые знания и навыки в соответствии с определёнными ранее целями.

И шестой этап — оценка эффективности процесса обучения. Оценка эффективности обучения персонала — это процесс измерения результатов обучения и определения степени достижения поставленных целей. Эта оценка может быть проведена на разных уровнях, включая оценку учебных программ, методов и форм обучения, а также оценку уровня знаний и навыков сотрудников после завершения обучения.

Оценка эффективности обучения кадров является неотъемлемой частью управления развитием персонала. Так как затраты на обучение работников выступают в качестве инвестиций в человеческий капитал, они должны обеспечивать соразмерную отдачу в виде достижения поставленных целей, увеличения прибыли компании, повышения производительности труда. Затраты ресурсов на организацию процесса обучения персонала целесообразны лишь тогда, когда обучение устраняет существующий недостаток знаний и навыков, обнаруженный при анализе потребностей в обучении.

Одним из ключевых инструментов оценки эффективности обучения являются тестирование и анализ результатов. Тестирование может проводиться как до начала обучения, чтобы определить уровень знаний и навыков сотрудников, так и после завершения обучения, чтобы оценить его эффективность. Результаты тестирования могут быть использованы для корректировки программ и методов обучения персонала.

Другой важный инструмент оценки эффективности обучения — это обратная связь от сотрудников. Они могут оценить качество преподавания, материалы для обучения, методы и формы обучения, а также выразить свое мнение о том, насколько полезным было для них обучение.

Оценка эффективности обучения также может включать анализ изменений в работе сотрудников после завершения обучения. Например, можно изучить, какие новые навыки и знания были применены в работе, какие результаты были достигнуты, и как это повлияло на эффективность работы компании.

Важно отметить, что оценка эффективности обучения должна быть проведена не единожды, а регулярно. Это позволит компании корректировать программы и методы обучения в соответствии с изменяющимися потребностями и требованиями.

Ключевая цель оценки эффективности обучения кадров заключается в анализе влияния результатов обучения на итоговые показатели деятельности всего предприятия. Тем не менее, точно определить взаимосвязь повышения квалификации сотрудников и реальной прибыли довольно тяжело, поэтому в целях оценки довольно часто используются качественные показатели.

Применяется также и количественная оценка, которая основана на относительных показателях, таких как удовлетворенность сотрудников содержанием учебной программы, оценка глубины усвоения знаний, соответствие нуждам предприятия в обучении и т.д.

Актуальность оценки эффективности обучения кадров обусловила формирование большого количества теоретических и эмпирических исследований в данном направлении. Результатом данных исследовательских работ стала также и разработка научной классификации моделей и методов оценки.

На сегодняшний день наиболее распространёнными являются четыре метода оценки эффективности обучения кадров.

1. Четырехуровневая модель Дональда Киркпатрика.

Оценка эффективности проходит в четыре уровня, которые отражены на рисунке 1.2.

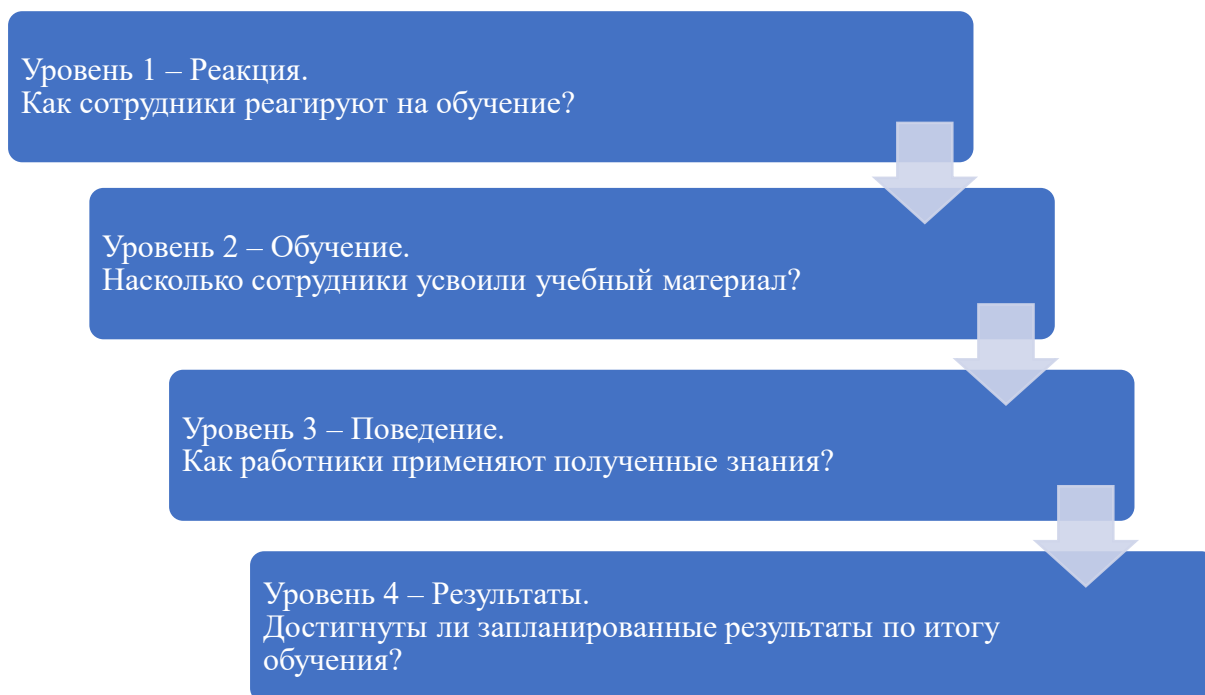


Рисунок 1.2 – Модель Д. Киркпатрика

Реакция — эмоциональная оценка обучения участниками. С одной стороны, позитивная обратная связь как таковая не имеет большого значения, так как «понравившийся тренинг» не всегда означает «эффективный тренинг». Он может совсем не изменить участников. С другой стороны, не стоит и недооценивать его значение: удовлетворенность тренингом означает вовлечённость, внимание и позитивный настрой участников, которые необходимы для успешного обучения.

Обучение, в свою очередь, показывает, какие знания, навыки, умения усвоены участниками обучения. Получение новых знаний — это важный, однако, недостаточный результат обучения. Само по себе получение новых знаний, без умения и желания их использовать, в большинстве случаев не оказывает влияния на эффективность работы сотрудника. Более важным результатом обучения может быть получение участниками так называемых «осознаний», когда участник тренинга получает какое-то знание не от обучающего, а в результате анализа опыта, который он получил в процессе какого-либо упражнения.

Поведение — изменение поведения участника в рабочей ситуации, применение навыков, полученных им в рабочих условиях. Изменение поведения показывает, что участники на практике применяют знания и навыки, полученные в процессе обучения. Это важнейший показатель эффективности, так как основная цель обучения — улучшение бизнес-показателей с помощью совершенствования поведения сотрудников.

Результаты — выявляются результаты, которые можно измерить. В компаниях обычно имеются данные о ключевых бизнес-показателях, таких, как прибыль, объём продаж, издержки. Конечно, проведенный тренинг — это не единственный критерий, влияющий на данные показатели, есть ещё много других факторов, как внешних, так и внутренних. Поэтому точно оценить вклад от обучения, например, в увеличение объёма продаж является довольно сложной задачей, особенно, если это был тренинг по лидерским навыкам или по навыкам самоорганизации. Расходы на исследования этого показателя могут значительно превышать стоимость самих тренингов, поэтому этот уровень оценки следует проводить только при проведении долгосрочных и финансово затратных программ обучения.

2. Модель Дж. Филлипса.

В 1991 году Дж. Филипс добавил в модель Д. Киркпатрика пятый уровень оценки — ROI (Return On Investment, то есть отдача от инвестиций в развитие сотрудников). На сегодняшний день его модель получила признание «Американской ассоциацией тренинга и развития» и успешно применяется по всему миру. Расчет ROI проводится по следующей формуле:

$$ROI = (\text{Доходы} - \text{Затраты}) \div \text{Затраты на обучение} * 100\% \quad (1)$$

Вместе с расчетом данного показателя часто занимаются вычислением показателя срока окупаемости, отражающего период времени окупаемости инвестиций, вложенных в подготовку. Показатель срока окупаемости является обратным по отношению к показателю ROI.

3. Модель Стаффлбима (CIPP).

Данная модель представлена на рисунке 1.3. Она хорошо подходит для оценки как результатов, так и самого процесса обучения кадров. Её аббревиатурное название (CIPP) расшифровывается как Context evaluation (Контекстная оценка), Input evaluation (Оценка на входе), Process evaluation (Оценка процесса) и Product evaluation (Оценка продукта).



Рисунок 1.3 – Модель Стаффлбима (CIPP)

Модель Стаффлбима является системной моделью оценки. Она состоит из четырех основных этапов:

— Контекстное оценивание, то есть оценка контекста развития: на данном этапе определяются цели и задачи обучения кадров, а также потребности персонала в обучении;

— Оценивание на входе: определяются ресурсы, возможные альтернативные стратегии, а также самый простой способ удовлетворить потребности, которые были определены на начальном этапе;

— Оценивание процесса: оценка соответствия фактической ситуации разработанному плану и программе обучения, определение промежуточных результатов;

— Оценивание продукта: на последнем этапе оценивается степень достижения целей, вносятся поправки в планы обучения.

4. Модель Берна (CIRO).

Данная модель имеет сходства с моделью Стаффлбима, но основное отличие заключается в том, что модель Берна оценивает не сам процесс обучения, а реакцию слушателей — обучающихся участников. Этапы данной модели отражены на рисунке 1.4:



Рисунок 1.4 — Модель Берна (CIRO)

Важно принимать во внимание, что любая из перечисленных моделей имеет свои преимущества и недостатки. Например, в модели Дж. Филлипса необходимо постоянное и полноценное ведение управленческого финансового учета. Либо же в модели CIRO нужно постоянно поддерживать процесс оценивания эффективности обучения.

Выбор модели должен оставаться за комиссией, разработавшей систему обучения кадров, в зависимости от целей и условий обучения.

На основе вышеизложенной информации, можно сделать вывод по данному параграфу. Разработка методов обучения персонала состоит из шести основных, взаимосвязанных этапов. Грамотно разработанная система методов обучения кадров может значительно повысить эффективность работы предприятия и квалификацию ее сотрудников. Заключительный этап разработки — оценка эффективности процесса обучения, является одним из ключевых. Он является важным инструментом для повышения квалификации сотрудников и улучшения работы компании в целом. Оценка эффективности позволяет оценивать целесообразность всего обучения, выявлять недостатки и улучшать программы обучения, что в конечном итоге приводит к повышению эффективности и результативности работы компании.

2. Анализ методов обучения кадров в организациях

2.1. Отечественный и зарубежный опыт обучения кадров

В данном параграфе требуется проанализировать отечественный и зарубежный опыт обучения кадров.

Обучение персонала является залогом усиления конкурентоспособности компании и еще одним шагом к успеху. Однако даже обучение должно иметь четкую направленность и методологию, поскольку не все виды обучения, в том числе профессионального одинаково полезны как для отдельных организаций, так и в разрезе с различными методами обучения.

В России существует разнообразие методов обучения, как традиционных, так и современных. Основные направления разработки методов обучения включают:

1. Традиционные методы обучения. Как правило, они основаны на лекциях, семинарах, тренингах, практических занятиях и системе менторства, то есть, наставничества. Такие методы обучения уже давно используются в России, и их эффективность проверена на практике во многих масштабных компаниях.

2. Использование информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) для обучения. Примеры нескольких из них: электронные курсы, вебинары, мобильные приложения, тестирование и другие формы онлайн-обучения. Эти методы эффективны, так как они позволяют достичь глубокой персонализации обучения, дистанционно выстраивать процесс обучения и решать задачи на объекте.

3. Симуляционное обучение. Оно включает в себя использование виртуальных сред для моделирования реальной рабочей среды и создания ситуаций, в которых сотрудники могут учиться решать конкретные задачи. Эти методы обучения эффективны при развитии процессов принятия решений, выработке навыков социального взаимодействия, доработке идеальных маршрутов работы, а также для создания безопасных условий для сотрудников.

4. Ручные методы обучения. Одни из самых популярных — мастер-классы и практикумы, в которых сотрудники могут учиться непосредственно от опытных мастеров или наставников. Эти методы эффективны при обучении специфическим навыкам и профессиональному мастерству.

5. Методы коллективной обучающейся ролевой игры (КОРИ). В них сотрудники учатся, играя определенные роли, анализируя ситуации и принимая решения. Эти методы обучения эффективны при развитии социально-психологических навыков, коммуникационного мастерства в разных жизненных ситуациях.

В образовательных учреждениях России активно используются все вышеуказанные методы обучения, которые позволяют развиваться как индивидуальным, так и коллективным умениям, и навыкам сотрудников.

В зарубежных странах существует разнообразие методов обучения персонала, которые могут быть различными по подходу, целям, и охвату. Некоторые примеры зарубежных методов обучения включают:

1. Обучение на рабочем месте. Это метод подразумевает обучение персонала, основанное на непосредственном выполнении работы и есть возможность обучения новым умениям и навыкам в рабочей среде. Он позволяет сотрудникам мгновенно осознавать ошибки и корректировать процессы. Также этот метод помогает интегрировать новых сотрудников в коллектив.

2. Онлайн-обучение. Этот метод использует информационно-коммуникационные технологии, такие как электронные курсы, вебинары, мобильные приложения и многие другие для обучения сотрудников. Онлайн-обучение можно увязать в расписание работы, позволяет выполнять его удаленно и планировать его согласно индивидуальным потребностям и графику сотрудников.

3. Метод обучения с использованием материалов визуализации, которые помогают указывать на ошибки и комплексы проблем, отслеживать сроки выполнения задач, а также порождать новые идеи деятельности.

4. Групповой learning. Это комплексный подход к обучению, который включает в себя различные методы и формы непосредственного участия сотрудников в процессе обучения и рассмотрения актуальных вопросов.

5. Обучение-мультимедиа, происходящее в режиме интерактивного события. Это включает в себя использование мультимедийных технологий, таких, как аудио и видеозапись, визуальные материалы и другие для обучения и развития персонала.

Зарубежный опыт обучения персонала показывает, что существует множество методов, которые можно использовать в зависимости от нужд и целей компании. Гибкость и способность адаптироваться — важнейшие факторы успеха в проведении подобного типа мероприятий.

Успех компании лишь на 15% зависит от технического потенциала и на 85% от качества квалификации рабочей силы [1]. Человек является носителем знания, в то же время его производителем и потребителем, а персонал является главным преимуществом компании, его ключевой компетенцией.

Развитие персонала — это система взаимосвязанных мероприятий, которые включают:

1. Прогнозирование и планирование необходимых специалистов.
2. Выработку стратегии развития сотрудников.
3. Профессиональное обучение.
4. Переподготовка и повышение квалификации.
5. Процесс адаптации.
6. Организационная культура и т.д.

Чаще всего обучением персонала занимаются отделы профессионального обучения организаций. Так, например, крупные западные компании тратят на цели обучения до 10% фонда заработной платы. В России этот показатель в 3–4 раза ниже [2]. Эти средства рассматриваются как инвестиции, которые в будущем принесут компании прибыль. А развитие и обучение персонала приобретает стратегическое значение.

Методы, которые компании чаще всего применяют на практике:

1. «Case-study» — метод, при котором происходит активное обсуждение деловых ситуаций. Сейчас данный метод занимает лидирующие позиции в обучении, особенно в зарубежной бизнес-практике.
2. Метод «Shadowing» — стажёру дается возможность день или два «побыть тенью» специалиста, представляющего специальность, по которой обучаемый предполагает работать в будущем в данной организации.
3. Метод «Secondment» — обмен сотрудниками как разновидность их ротации. Он может быть не только внутренним в рамках одной компании, но и внешним, когда сотрудниками обмениваются в разных компаниях, причем относящиеся к различным сферам деятельности.
4. Метод «Buddying» — за специалистом закрепляется партнер. Метод основан на предоставлении объективной обратной связи по работе сотрудника.
5. Метод дистанционного обучения — как правило, специалист по обучению загружает материалы и формирует уроки на платформе, открывает доступ сотрудникам, передает им расписание онлайн-занятий или выставляет дедлайн.
6. Геймификация — системный, искусственно созданный инструмент. Благодаря использованию игровых технологий и других вовлекающих в действие элементов, она мотивирует и вовлекает участников выполнять действия и принимать решения [19].

Ниже в таблице 2.1 рассмотрены преимущества и недостатки каждого из методов обучения.

Таблица 2.1 — Сравнительный анализ методов обучения

| Метод | Преимущества | Недостатки |
|------------|--|--|
| Case-study | Используются принципы проблемного обучения. Проблема, которая даётся в | Плохо организованное обсуждение, можно не получить результатов, если |

| | | |
|------------------------|---|---|
| | кейсе, имитирует механизм принятия решения в реальной рабочей ситуации. | участники не располагают достаточным уровнем знаний и опытом. |
| Shadowing | Простота и экономичность, сотрудник может быстрее погрузиться в рабочую обстановку, ускоряется процесс адаптации. | При работе со специалистом сотрудник может не быть вовлеченным в процесс и пропустить важные детали работы. |
| Secondment | Возможность сотруднику получить личный рост, разнообразный опыт работы в проектах, повышение его адаптивности, влияние на сохранение и поддержку командного духа персонала. | Проблема адаптации к новому рабочему месту и дальнейшее возвращение в свою компанию. |
| Buddying | Получение индивидуальной помощи и поддержки для сотрудника, а также развитие навыков социализации и общения. | Психологическая несовместимость (интроверт-интроверт), прохождение дополнительных тренингов для buddy. |
| Дистанционное обучение | Экономия времени и территориальная доступность, снижение затрат, связанных с арендой помещения, возможность одновременно обучаться большому количеству людей. | Нехватка личного общения, потеря мотивации, стирание границ между временем за работой и отдыхом. |

| | | |
|--------------|--|--|
| Геймификация | Повышение вовлеченности в работу, визуализирование достижений и прогресса, возможность проявить себя | Поверхностность, краткосрочный эффект, конфликты между сотрудниками. |
|--------------|--|--|

Можно сделать вывод, что каждый из методов обучения персонала имеет свои положительные и отрицательные стороны, поэтому при разработке системы обучения специалисты, отвечающие за обучение и развитие кадров, должны выбирать методы исходя из целей и текущих возможностей предприятия [17].

Статистика распространения различных технологий обучения персонала в России и за рубежом представлена на рисунке 2.1.

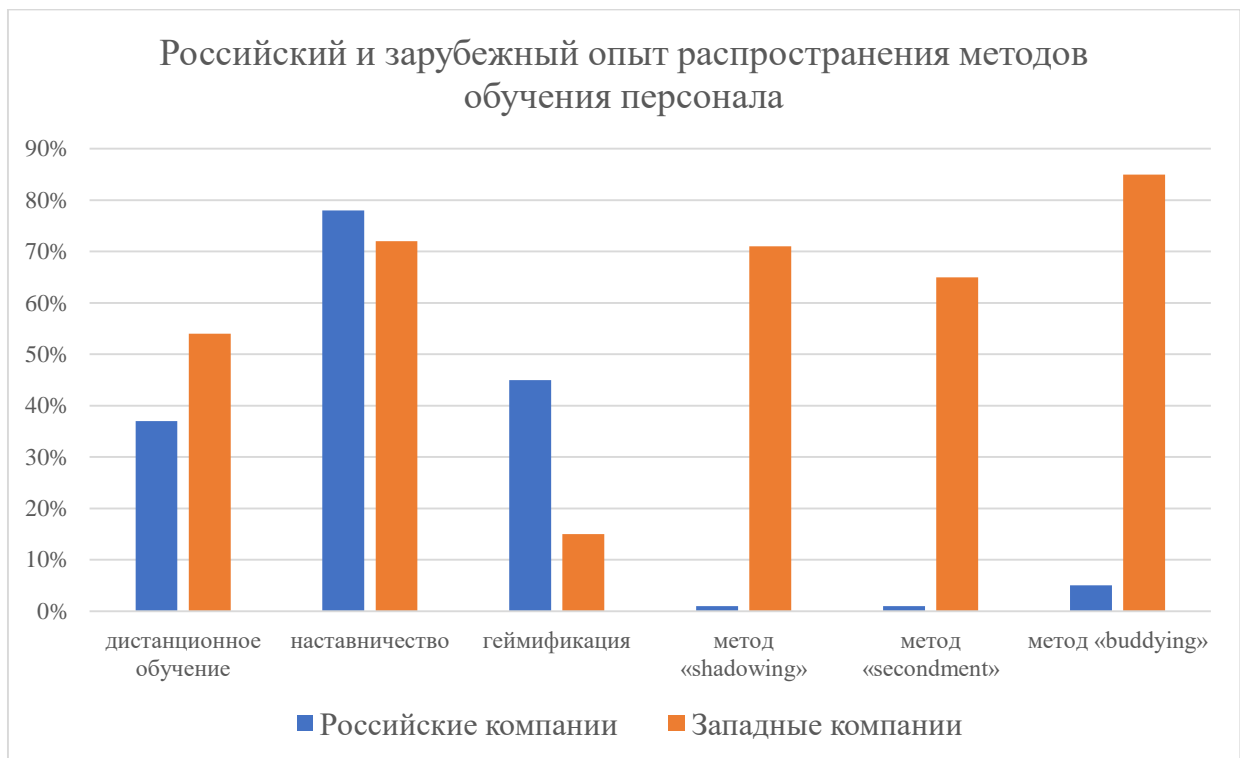


Рисунок 2.1 — Российский и зарубежный опыт распространения методов обучения персонала

После того как были рассмотрены методы обучения, перейдем к тому, как российские и зарубежные компании применяют их на практике. В качестве примера российской компании выбрана кадровая политика ПАО «Сбербанк».

Администрация ПАО «Сбербанк» осуществляет разнообразные меры для того, чтобы абсолютно весь персонал данной кредитной организации в той или

иной форме проходили ежегодное обучение. В компании стараются сделать непрерывное развитие неотъемлемой частью корпоративной культуры, активно вовлекая всех сотрудников в программы развития.

На корпоративном Интернет-портале ПАО «Сбербанк» создали специальный раздел «Обучение», в котором любой из сотрудников может получить всю необходимую информацию о тех или иных учебных программах, зарегистрироваться и пройти дистанционное обучение. Персонал может выбрать программы для профессионального развития, где они будут проходить тренинги, слушать лекции коллег и приглашенных спикеров, играть в деловые игры.

Система профессионального обучения работников ПАО «Сбербанк» включает:

1. Внешнее обучение — обучение, которое можно купить в Учебных центрах: технические курсы, управленческие тренинги, проектное обучение. Пройти такое обучение можно в самом учебном центре по расписанию или в корпоративном формате. Корпоративный формат подразумевает, что это обучение, которое проводит внешний тренер для группы сотрудников ПАО «Сбербанк» по программе учебного центра. Внешнее обучение всегда подразумевает оплату.

2. Внутреннее обучение — обучение основано на передаче уникальных знаний и опыта, присущих только компании. Обычно такое обучение проходит в формате двух или четырех часовых семинаров, и проводят его внутренние специалисты ПАО «Сбербанк».

Такое обучение вносится в общий план обучения по департаменту в объеме, достаточном для развития и не противоречащем производственному процессу, также оно утверждается на уровне директора департамента. Чтобы инициировать конкретное обучение, сотруднику достаточно скопировать строчку из плана и отправить её менеджеру по обучению не менее чем за три недели до желаемой даты обучения. Чтобы принять участие во внутренних семинарах, достаточно определиться с желаемой темой, согласовать время своего отсутствия с руководителем и прийти на семинар. Вносить семинары в план — не требуется.

Таким образом, в ПАО «Сбербанк» кроме дистанционного и внешнего обучения сотрудников присутствует и геймификация, где персонал может с помощью деловых игр развить свои профессиональные навыки [16].

В качестве примера зарубежной компании в работе рассмотрена американская компания «Walmart». Она является одним из крупнейших ритейлеров США. В своих программах обучения они применяют метод геймификации.

Чуть больше года «Walmart» использует виртуальную реальность от стартапа STRIVR для обучения персонала. С привлечением нового оборудования наблюдается улучшение показателей тестов на 15% по сравнению с традиционными методами обучения.

При обучении сотрудники «Walmart» отправляются в «академии» для обучения, тестирования и сертификации по определённым процессам. Такими процессами могут быть, например, уход за продуктовой секцией в магазине, взаимодействие с клиентами или подготовке к «Чёрной пятнице». Один «ученик» в классе надевает очки виртуальной реальности, а то, что он видит и испытывает, отображается на мониторе для всех остальных посетителей курса. Тренер отмечает, что члены его команды убеждены в необходимости этого образовательного инструмента.

«Walmart» также создала симуляторную игру, которая помогает сотрудникам понять тонкости управления магазинами. В планах компании выпуск игры в публичный доступ [23].

Таким образом мы видим, чтобы организация была конкурентоспособной, при разработке программ обучения персонала, она должна активно внедрять инновационные методы обучения, использовать все доступные технические возможности и модернизировать свою образовательную базу.

2.2. Анализ текущих методов обучения и их эффективности в компании «Самокат»

Для того чтобы проанализировать методы обучения в компании «Самокат» и оценить их эффективность, необходимо сначала дать характеристику деятельности компании.

«Самокат» — это онлайн-магазин с экспресс-доставкой продуктов питания и товаров для дома из дарксторов. Даркстор — особый формат склада, недоступный для покупателей, где собирают товары для онлайн-заказов и дальнейшей передачи в доставку. Компания создана в Санкт-Петербурге в 2017 году и является первым в России сервисом доставки из дарксторов. На данный момент «Самокат» работает в 103 городах России. Юридический адрес «Самоката» — 192019, город Санкт-Петербург, ул. Седова, д. 11 литер А, этаж 6, помещение 627, а юридическое лицо — ООО «Умный ритейл».

Пять основных идей, которые привели к появлению «Самоката»:

- адаптированный под потребности клиента ассортимент;
- постоянное присутствие товара на полке;
- удобный интерфейс;
- быстрая доставка;
- адекватная цена.

Быструю доставку обеспечивают дарксторы, а их расположение позволяет доставлять продукты в течение 15-30 минут. Процесс сбора товаров в обычно занимает около минуты. Еще 10-15 минут на дорогу. Доставка происходит на велосипеде, самокате или пешком, так как на автомобиле трратишь много времени на парковку.

Главные ценности компании: время, команда и устойчивое развитие.

1. Время:

- очень быстро адаптируются к изменениям;
- не тратят время на непроизводительные вещи;
- экономят время с помощью технологий.

2. Команда:

- погружаются в процессы смежных команд;
- общаются на равных и дают каждому возможность проявить себя;
- помогают друг другу и делают так, чтобы сотрудники чувствовали себя безопасно.

3. Устойчивое развитие:

- думают о влиянии на окружающую среду и минимизируют его;
- участвуют в социальных проектах и рассказывают о них;
- относятся уважительно и к клиентам, и к своим сотрудникам [13].

По состоянию на конец 2022 года сервис является:

- крупнейшим в Европе по количеству дарксторов (1433 точки);
- первым в России по количеству заказов (35% всех доставок) [9];
- третьим по выручке на рынке доставки продуктов [10].

Динамика основных финансовых показателей за последние 3 года представлена на рисунке 2.2.

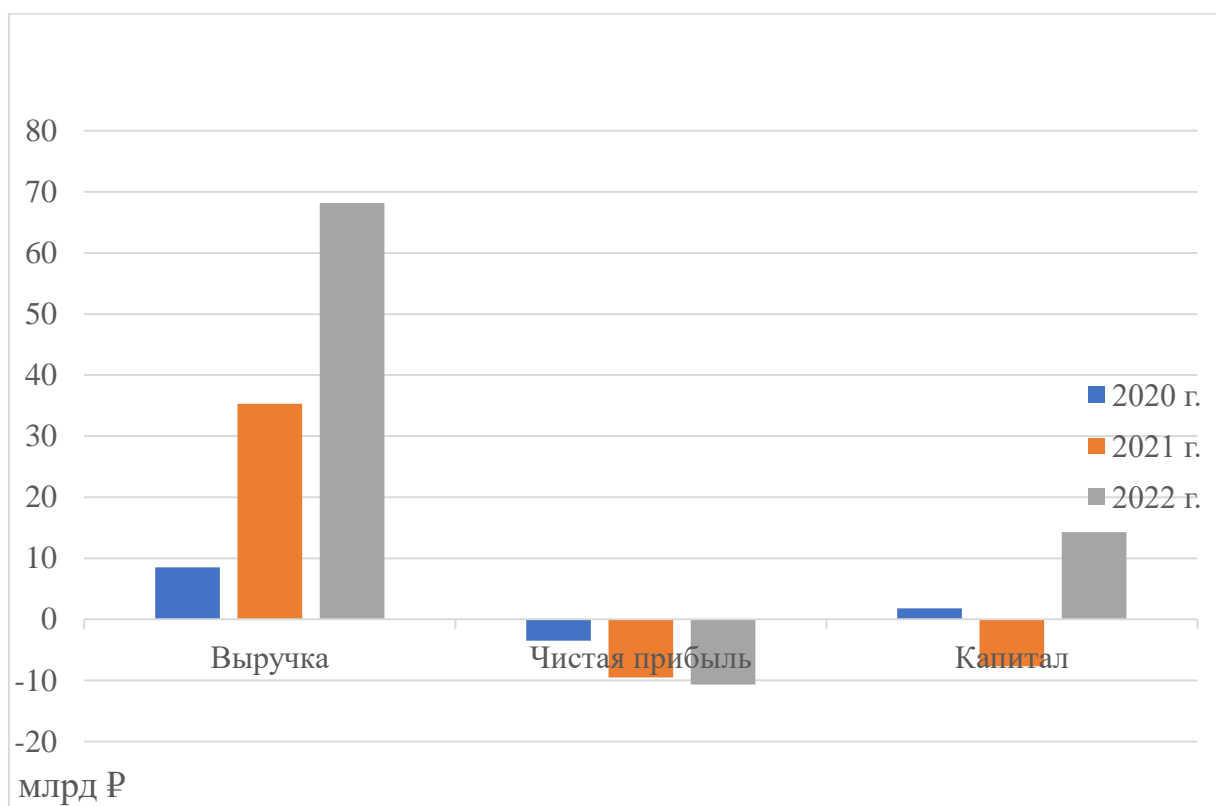


Рисунок 2.2 — Динамика финансовых показателей компании «Самокат»

Как мы видим, выручка компании стабильно растёт от года к году, однако на прибыль она ещё не выходит. Это нормальная ситуация для любой крупной компании на этапе роста, так как большие средства вкладываются в развитие инфраструктуры, расширение ассортимента и географии присутствия, освоение выбранной ниши, доли рынка.

Что касается всего рынка e-grocery (онлайн-торговли продуктов питания) в России, то за 2022 год количество заказов выросло на 75% по сравнению с 2021-м и составило 402 млн. Объём продаж достиг 553 млрд рублей, что на 66% больше показателей за 2021 год. В исследовании [11] отмечается, что снижение среднего чека, продолжавшееся в 2021 году, в прошлом году практически остановилось. Однако эксперты прогнозируют замедление темпов роста в 2023 году, в связи с насыщением рынка доставки продуктов в Москве и оттоком из столицы части активных пользователей.

В таблице 2.2 можно увидеть основных игроков рынка e-grocery и их оборот за 2022 год.

Таблица 2.2 — Годовой оборот компаний рынка e-grocery

| Компания | Оборот, млрд руб |
|-------------|------------------|
| Сбермаркет | 103,5 |
| Вкусвилл | 91,2 |
| Самокат | 82,5 |
| X5 Group | 74,1 |
| Ozon | 58,1 |
| Wildberries | 57,2 |

Для наглядности на рисунке 2.3 представлены доли рынка данных компаний.

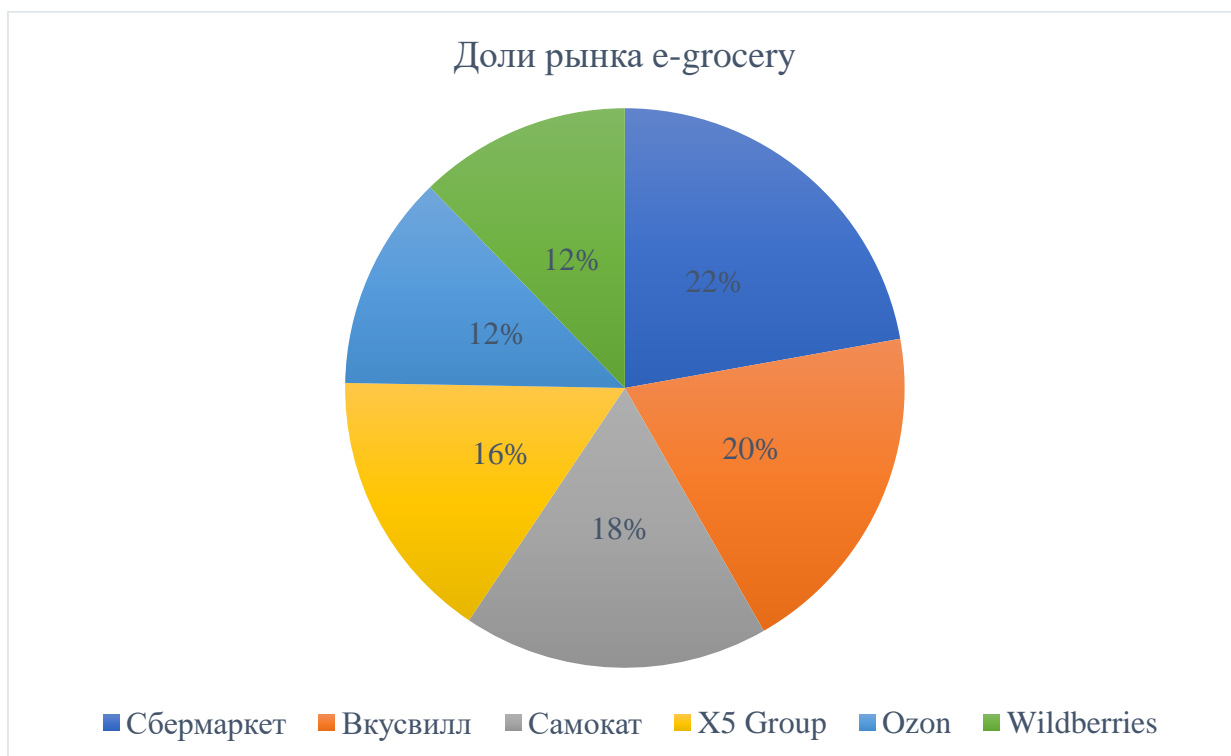


Рисунок 2.3 — Доли рынка e-grocery

Что касается объекта нашего исследования, то «Самокат» в 2022 году выполнил 126,5 миллионов заказов — на 82% больше, чем в прошлом году. По итогам года оборот вырос на 95%.

Далее рассмотрим организационную структуру компании. «Самокату» присуща линейно-функциональная структура. На текущий момент компания состоит из следующих подразделений:

- топ-менеджмент;
- отдел по работе с персоналом;
- IT-департамент;
- служба технологического и продуктового развития;
- финансовый отдел;
- департамент поддержки клиентов;
- департамент контента;

- департамент по бренду и коммуникациям;
- департамент управления логистической инфраструктурой;
- линейный персонал (сотрудники дарксторов, курьеры-партнёры).

Далее в работе будет проводиться анализ методов обучения на примере департамента поддержки клиентов.

В компании есть несколько направлений поддержки. Если делить на 2 больших блока — это внутренняя и внешняя поддержка клиентов. Первая из них работает исключительно с сотрудниками. Более подробно о них ниже:

1. Отдел обучения и развития — занимается обучением новых и действующих сотрудников, а также работает над повышением квалификации персонала.

2. Отдел контроля качества — занимается оценкой сервиса. Оценивает общение как с внутренними, так и внешними клиентами, а далее на основе показателей и классификации обращений передает данные в отдел развития качества для улучшения работы сервиса.

3. Техническая поддержка — работает по большей части с сотрудниками даркстора, отвечает за поставки товара.

4. Линия помощи сотрудникам — отвечает за то, чтобы помочь персоналу в работе. Это могут быть как и базовые вопросы, которые касаются работы учетных записей (например, как настроить гугл аккаунт или рабочие программы), так и вопросы, связанные с эмоциональным состоянием человека. Нередко сотрудники могут обратиться за помощью, если устали или не знают, как справиться с эмоциональным выгоранием [14].

Если говорить о внешней поддержке клиентов, то тут 3 основных направления:

1. Голосовая линия — сотрудники работают из офиса, общаются с клиентами посредством специальной программы для звонков WebPhone.

2. Чат-поддержка — общаются с клиентами через специальную программу Infobip, сообщения клиент получает в Telegram.

3. Social media support — операторы общаются также через сообщения, но в данном случае коммуникация происходит через социальные сети (такие, как Вконтакте, Одноклассники и другие).

Далее, рассмотрев организационную структуру департамента поддержки, изучим как именно компания обучает персонал. В работе будет рассмотрено обучение сотрудников, которые занимаются исключительно внешней поддержкой клиентов, а именно — чат-поддержкой. Также стоит сразу обратить внимание на тот момент, что это обучение именно новых сотрудников, которые только пришли в компанию.

Обучение и дальнейшая работа проходит в удалённом формате.

Изначально, перед тем как допустить сотрудника до обучения, он должен пройти несколько этапов:

1. Подать анкету на площадках для поиска работы. При отборе персонала HR смотрит на следующие данные: технические характеристики, опыт в аналогичной деятельности, занятость на данный момент (наличие второй работы, учеба).

2. Пройти собеседование с сотрудником по отбору персонала, где необходимо пройти тестирование на грамотность и скорость печати.

3. Пройти собеседование с супервайзером компании, где в процессе будут даны несколько практических заданий.

После успешного прохождения каждого из этапов с кандидатом связывается супервайзер поддержки, где приглашает на обучение. Далее с ним общается уже непосредственно специалист по обучению. Стоит также отметить, что все обучение в компании оплачивается. Сейчас процесс обучения выглядит следующим образом:

1. Специалист по обучению отправляет материалы, с которыми необходимо ознакомиться самостоятельно. На это выделяется 8 часов.

2. После изучения теории, назначается дата практического группового обучения из 10-15 человек, которое длится 1 день и подразумевает под собой изучение рабочих программ.

3. Индивидуальный выход в чаты со специалистом по обучению (время варьируется).

Если разобрать чуть подробнее этапы обучения, то стоит сразу отметить несколько важных моментов.

На самостоятельное изучение выделяется 8 часов, это время оплачивается. Если закончил знакомиться с регламентом позже — время не оплачивается. Если раньше — сотрудник проставит себе в оплату 8 часов, хотя по факту мог закончить с этим раньше или вообще не читать материал.

Обучение, как групповое, так и индивидуальное, проходит на платформе Google-meet. Возникает сложность с техническими характеристиками отдельного ПК, а также с одинаковым владением навыков техники. Вполне может быть такое, что во время звонка у кандидата не будет работать программа или ему будет сложно настроить компьютер.

Далее, во время индивидуального обучения, у специалиста по обучению находится не один стажер на обучении, а несколько. Как правило, 4-6. Из-за этого он не может равноценно каждому уделить время.

Ниже рассмотрены преимущества и недостатки каждого из этапов в таблице 2.3.

Таблица 2.3 — Преимущества и недостатки этапов обучения

| Этап | Преимущества | Недостатки |
|------------------------------------|--|--|
| Самостоятельное изучение материала | Возможность изучить материал в своем темпе, подробно изучить сложные для понимания темы. | Если тратишь более 8 часов на изучение регламентов — дополнительно затраченное время не оплачивается, нет практического понимания решения кейсов. У специалиста по обучению нет понимания насколько добросовестно |

| | | |
|-------------------------|--|---|
| | | сотрудник ознакомился с регламентами. |
| Групповое обучение | Возможность на практике посмотреть, как работают программы, задать уточняющие вопросы, сделать тестовые задания. | Из-за большого количества человек, есть вероятность не успеть пройти часть материала, стеснение задать вопросы, если не понял тему. |
| Индивидуальное обучение | Быстрый ввод в специфику работы, возможность сразу задать уточняющие вопросы. | Не всегда есть возможность проработать сложные кейсы, сложность в подборе времени обучения, вероятность не сойтись характерами со специалистом по обучению. |

Таким образом, несмотря на некоторые преимущества данной системы обучения, она имеет ряд недостатков, которые необходимо устранять.

Далее проанализируем, сколько компания тратит ресурсов на обучение группы обучающихся (10 человек).

Для начала более подробно разберем как выглядит обучение сотрудников. Стажировка оплачивается. Во время нее стажеру идет фиксированная оплата — 130 рублей в час. Как говорилось ранее, на самостоятельное изучение регламента будущий сотрудник затрачивает в среднем 8 часов и 9 часов уходит на групповое обучение. Соответственно, на выплату 10 людям компания на данном этапе выплачивает 22100 рублей.

Выплата специалисту по обучению в свою очередь составляет 210 рублей в час. В таком случае, за эти 2 дня он получает выплату в размере 1890, так как первый день, когда стажер изучает материал сам, ему не оплачивают.

Далее посмотрим, как происходит индивидуальное обучение со стороны стажера и со стороны специалиста по обучению. Изначально, стажер проходит практику со своим специалистом по обучению. У компании нет четких рамок сколько оператор проводит вместе со своим специалистом, главное, чтобы оператор усвоил информацию. В среднем время практики составляет около 60 часов, но само обучение может длиться как неделю, так и месяц, поэтому нет четкого прогноза, когда оператор закончит обучение и сможет выйти на линию самостоятельно. В таком случае, на группу обучающихся тратится 78000 рублей, а на выплату для одного специалиста по обучению — 14490 рублей.

Более наглядно данные расходов на одного человека и на одну группу обучения в компании представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 — Расходы на одного человека и на одну группу обучения на данный момент

| | Время | Выплата в час | Сумма |
|----------------------------|-----------|---------------|--------|
| Обучение одного сотрудника | | | |
| Специалист по обучению | 69 часов | 210 рублей | 14490 |
| Стажёр | 77 часов | 130 рублей | 10010 |
| Итого | | | 24500 |
| Обучение 10 человек | | | |
| Специалист по обучению | 69 часов | 210 рублей | 14490 |
| Стажёры | 770 часов | 130 рублей | 100010 |
| Итого | | | 114500 |

Таким образом, исходя по данным таблицы, мы видим, что на обучение группы операторов, компания тратит практически 115000 рублей. И это без учета выплат сотруднику по подбору персонала.

Исходя из вышеперечисленной информации о компании, можно выделить 2 основные проблемы. Первая из них – большие траты на будущего сотрудника, и, как правило, конкретные затраты на него невозможно определить точно, так

как время обучения может растягиваться на неопределенное время. Вторая – отсутствие четких выпускных показателей операторов по итогу стажировки. То есть нет понимания, когда именно оператор готов к самостоятельной работе и как следствие невозможность определить нагрузку на линию, в какой день сколько операторов будет работать.

Во втором параграфе был проведен анализ применяемых компанией методов обучения, в ходе которого было выявлено, что «Самокат» должен сделать обучение более грамотным, создать четкий план программы обучения, в ходе которого ресурсы, затрачиваемые на обучение, будут предсказуемы, а также выявить те критерии, по которым будет понятно, что сотрудник в достаточной степени квалифицирован.

3 Разработка методов обучения кадров для компании «Самокат» и оценка их эффективности

3.1 Обоснование предлагаемых мероприятий

В процессе анализа деятельности предприятия, проведенного во второй главе выпускной квалификационной работы, были выявлены следующие проблемы: отсутствие понимания затрачиваемых ресурсов на обучение и отсутствие критериев, которые свидетельствуют о понимании сотрудником специфики его работы. Поэтому в 3 главе выпускной квалификационной работы будут предложены изменения для того, чтобы у компании была возможность посчитать эти данные и сделать их прозрачными.

Если говорить о проблеме, связанной с четким пониманием затрачиваемых ресурсов, то тут нужно понимать, что за отсутствием конкретного времени обучения и конкретного понимания прохождения кейсов, с которыми будущий сотрудник будет встречаться в своей работе, компания не только теряет своё время, ожидая, когда подходящий кандидат пройдет полное обучение, и специалист по обучению будет готов его выпустить, но и теряет в деньгах. Связано это с тем, что возможно при собеседовании человек показал себя с хорошей стороны и прошел отлично все собеседования. На деле может оказаться, что он не готов к данной работе или просто-напросто понимает, что она не для него. Соответственно, будущий оператор может понять, что работа не для него, как и на ранних этапах обучения, и в этом случае компания сразу будет искать другого кандидата, так и может понять это к окончанию стажировки или в процессе работы. Из-за этого, компании придется также искать нового человека на должность и заново проходить все этапы обучения.

Во второй главе было рассмотрено, как проходит обучение сотрудников сейчас. Если вспомнить, то первый этап — самостоятельное изучение теоретической части, на которое отведено 8 часов. Чуть подробнее разберем преимущества и недостатки данного этапа:

1. Преимущества:

- а) у будущего сотрудника есть все необходимые материалы до начала обучения;
- б) есть возможность изучить предоставляемый материал в удобном темпе;
- в) заранее можно ознакомиться со спецификой работы и обращениями клиентов, с которыми предстоит работать.

2. Недостатки:

- а) если не укладываешься за 8 часов в изучение материала — время не оплачивается;
- б) материала много и не весь его можно понять, а задать вопросы на данном этапе некому;
- в) большой отток людей на данном этапе из-за сложности материала;
- г) нет возможности отследить ознакомился ли будущий сотрудник с регламентом работы и на сколько добросовестно он это сделал;
- д) к моменту реальной работы в чатах — информация может забыться и придется заново все читать;
- е) нет практической отработки кейсов.

Несмотря на некоторые плюсы данного этапа, недостатков, все-таки, намного больше. В таком случае, необходимо ввести определенную систему обучения, в которой будет предусмотрен разбор всех или большинства кейсов, чтобы будущий оператор имел представление как именно ему работать и чего ожидать.

Второй этап, который на данный момент присутствует в компании — практическая часть, где группа стажеров вместе со специалистом по обучению разбирает рабочие программы. Опять же, есть некоторые плюсы такой работы, например, до работы в реальных чатах будущий сотрудник уже понимает с какими конкретно программами ему придется столкнуться и будет иметь базовое понимание их работы. Но если смотреть на недостатки, то они перевешивают:

1. Боязнь задать вопросы, если они возникли, из-за стеснения.
2. Возможность упустить важные моменты работы.

3. Сложность в устранении неполадок.

4. Невозможность присутствовать в конкретный день на обучении ввиду личных обстоятельств.

5. Нет заданий, для закрепления материала.

Таким образом, хоть на втором этапе обучения будущий сотрудник знакомится с программами, то возникает множество трудностей, в связи с которыми обучение не будет эффективным.

И заключительный этап — индивидуальное обучение со специалистом по обучению в реальных чатах. Преимущества:

1. Будущий оператор имеет возможность сразу погрузиться в работу.
2. Быстрое применение полученных знаний на практике.
3. Возможность задать вопросы напрямую специалисту один на один.

Однако, несмотря на очевидные плюсы индивидуального обучения, заглянув чуть глубже — мы можем увидеть ряд достаточно весомых недостатков:

1. Расхождение со специалистом по обучению по характеру и как следствие низкие показатели работы, вплоть до отказа сотрудничать с компанией.
2. У специалиста по обучению под наблюдением сразу до 6 операторов, соответственно из-за этого не всегда есть возможность равноценно уделить время каждому.
3. У обучения на данном этапе нет рамок по времени, специалист выпускает оператора на линию только тогда, когда сам посчитает нужным.

Таким образом, сейчас программа обучения рассчитана примерно на 80 часов, но, опять же, этот показатель индивидуален и зависит от конкретного сотрудника. Соответственно, имея эти данные, мы не имеем четкого понимания, сколько компания будет тратить финансов на сотрудников. Кроме того, мы

видим массу недостатков, которые необходимо устранять или сводить к минимуму.

Автором выпускной квалификационной работы будут предложены ряд изменений касаясь методов обучения кадров, с помощью которых компания будет не только иметь представление, сколько ресурсов она будет тратить на обучение, но и повысить успеваемость персонала на этапе обучения.

Первое изменение в методах обучения кадров — ввод конкретной программы. В таком случае, обучение будет структурным. Будущий сотрудник не будет самостоятельно изучать материалы до начала обучения. Обучение будет поделено на несколько дней и будет иметь не только четкий план прохождения тематик, с которыми предстоит работать, но и четкое представление о графике обучения.

Следующее изменение, которое предложено в работе — ввод тренингов для сотрудников уже во время обучения. В своей работе операторы сталкиваются как со стандартными кейсами, которые не требуют особых навыков общения, так и со сложными и нередко конфликтными клиентами, которые в свою очередь могут переходить на личности или угрожать обращениями в вышестоящие органы. Если ранее человек не сталкивался с таким, то он растеряется и не будет иметь понимания, как работать с такими обращениями.

Далее — ввод практической отработки кейсов. После совместного прохождения тематик со специалистом по обучению, будут даваться определенные активности для понимания, что сотрудник понял информацию и сможет применить её на практике. Например, у компании есть ряд партнёров, с которыми она сотрудничает и нередко для решений определенных вопросов коллегам необходимо отправлять письмо на почту. За неимением опыта как грамотно направить письмо, операторы делают это неверно. На обучении же сотрудники научатся не только пользоваться корпоративной почтой под наблюдением специалиста, но и снизят ряд конфликтных ситуаций, которые возникают из-за неверно составленного письма. Кроме того, стоит также внедрить в программу обучения тренажер для отработки обращений. В таком случае, при

выходе на линию, оператор будет чувствовать себя увереннее, ведь он уже работал с клиентами, хоть и виртуальными.

Следующий из этапов, который необходимо внедрить — промежуточные тестирования. С их помощью специалист по обучению будет понимать, как именно у стажеров усвоился материал, какие темы требуют дополнительной проработки и на что стоит обратить внимание.

Далее, отказ от полностью индивидуального обучения. Если ранее стажер находился, условно, один на один со специалистом по обучению, то после предлагаемых изменений стажеры будут распределяться по несколько человек к одному специалисту и изначально совместно обрабатывать чаты под наблюдением специалиста, а далее переходить к самостоятельной отработке. Таким образом, повышается вероятность отработать или увидеть отработку реального кейса, который редко встречается. Например, в компании есть такие люди, как фроды, которые злоупотребляют скидкам. На момент обучения оператору может не встретиться такой клиент и после выхода на смену он растеряется, однако, если ему или его коллеге попадет такой чат, они смогут посмотреть, как действовать с таким клиентом.

Следующий этап — ввод оценивания чатов отделом контроля качества на этапе стажировки. Так во время работы со специалистом по обучению оператор будет видеть какие ошибки он допустил при отработке диалога, а также понимать, как их исправить.

Заключительный этап, который предложен в работе — внедрение домашнего задания, которое также включено во время обучения. После того, как проходит день обучения, сотрудникам необходимо будет выполнять задания по тем темам, которые проходили в конкретный день. Так, материал будет закрепляться и на следующей встрече со специалистом по обучению домашнее задание будет разбираться.

Более подробно разберем методы обучения, которые мы внедрим в план обучения компании в таблице 2.5.

Таблица 2.5 — Планируемые к внедрению методы обучения

| Метод | Как будет проходить | Время |
|--|---|----------|
| Лекции | Обучение будет через демонстрацию экрана специалиста по обучению. Кейсы и рабочие программы будут проходить наглядно с активностями в виде вопросов на решение ситуаций или запоминание материала. | 18 часов |
| Тренинги по голосу бренда и работе с негативом | Пригласим ведущего специалиста отдела контроля качества, который подробно расскажет, как мы общаемся с клиентом, как найти к нему подход и что делать, если нам попался негативно настроенный пользователь. | 6 часов |
| Симулятор | В специальном тренажере будущие операторы будут проигрывать тестовые ситуации с виртуальными клиентами по кейсам, которые уже прошли на обучении. | 4 часа |
| Метафорическая игра | Предложим ряд нестандартных ситуаций в устной форме, которые необходимо решить с учетом регламента, но без четкого ответа в нем, то есть оператор должен самостоятельно найти решение. | 2 часа |
| Наставничество | Отработка реальных чатов вместе со специалистом по обучению | 19 часов |

На взгляд автора выпускной квалификационной работы, оптимальным будет внедрение графика обучения 5/2 на протяжении 6 дней по 9 часов с учетом перерывов и выполнением домашнего задания. Краткий план обучения представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 — Краткий план новой программы обучения

| День | Темы и формат |
|------|---|
| 1 | День будет в лекционном формате. Познакомим стажеров с «Самокатом», основами сервиса и дадим домашнее задание. |
| 2 | День будет в лекционном формате. Познакомимся с рабочими программами, дадим домашнее задание. |
| 3 | Лекции и тренинг. Обсудим взаимодействие с дарксторами, познакомимся с классификацией обращений и регламентом, дадим домашнее задание. |
| 4 | Лекции и симулятор. Закрепим знания в виде теста, обсудим партнеров и акции компании, поработаем с наставником, дадим домашнее задание. |
| 5 | Работа в реальных чатах с наставником, домашнее задание. |
| 6 | Работа в реальных чатах с наставником, подготовка к выпуску. |
| 7 | Выпускной день. |

Таким образом, если мы разрабатываем новую систему обучения, то в ходе нее у сотрудников будет более полное понимание как действовать в определенных кейсах на работе, меньший отток в связи с тем, что материал не будет казаться сложным на этапе самостоятельного изучения, а также специалист по обучению сможет более точно отследить степень усвоения материала и при необходимости уделить больше внимание на работу с конкретными вопросами [18].

Что касается второй проблемы, которая отслеживается в компании, это отсутствие понимания показателей, на которые специалист по обучению будет опираться при выпуске стажера в самостоятельную работу. Из-за их отсутствия, велик шанс того, что показатели будут низкими и с сотрудником могут расторгнуть договор. Как говорилось во второй главе выпускной квалификационной работы, в компании есть отдел контроля качества, который на ежедневной основе проверяет работу сотрудников компании. Стоит отметить, что

средний показатель операторов, которые работают на линии, составляет 96 баллов. Оценка складывается из определенных критериев. Некоторые из них представлены ниже:

1. Грамматика.
2. Действие по верному кейсу.
3. Риски сервиса.
4. Предоставление информации для конкретного клиента.
5. Текст без лишних слов.
6. Правильная передача информации.
7. Рассказали полные условия и так далее.

Критерии оценивания довольно прозрачные для операторов и всегда есть возможность оспорить оценку, если не согласен с ней. Многие операторы, выходя на линию без понимания сколько баллов они получили за диалог, не могут в целом прорабатывать свои ошибки или не знают об их наличии.

Как видно из пунктов оценивания, компания заботится о том, чтобы клиент получил качественный сервис. Соответственно, выпуская будущего сотрудника на линию, не имея никаких показателей оценивания его навыков, компания допускает большие риски для сервиса, ведь сотрудник может предоставлять неверную информацию, действовать не по регламенту и так далее. В таком случае вот ряд изменений, которые необходимо внедрить касаясь выпуска операторов самостоятельно на линию:

1. Сделать итоговое тестирование по итогам обучения.
2. Организовать итоговую проверку чатов от отдела контроля качества.

Итоговое тестирование предполагается создать ориентировочно из 70 вопросов и рассчитано на 2 часа. Примеры вопросов, которые туда можно добавить:

1. Клиент хочет оставить пожелание. Выбери верный порядок действий?
2. Какой общий алгоритм работы с основными жалобами. Если товар не донесли (именно не донесли, а не удалили), принесли более дешевую

альтернативу, не устроило качество товара или срок годности (даже если он ещё не вышел);

3. Клиент прислал в чат фотографию упаковкипельменей, на которой указана дата и сообщил, что у товара истёк срок годности. Более никаких фотографий клиент не присылает и на вопросы не реагирует. В СМКТ CRM срок годностипельменей не указан. Какие твои первоначальные действия?
4. Дата производства голени цыплёнка-бройлера «Наша птичка охлаждённое, 900 г» — 06.02.2023. Срок годности — 20 дней. Какой крайний день и время, когда мы можем доставить данный товар?
5. Клиент просит изменить порядок уже начисленных скидок. Проверив в системе СМТК CRM ты видишь, что скидка 400 руб. имеет приоритет 3300, а скидка 10% приоритет 3500. Но покупатель желает сейчас оформить заказ и сначала использовать рублевую скидку. Как поступишь?
6. У клиента есть скидка в размере 20%, начисленная поддержкой. Он хочет сделать заказ. Выбери товары, на которые скидка 20% не работает;
7. Выбери ситуации, в которых требуется создать задачу, тип «Обращение по закупкам» — Отрицательный отзыв о товаре;
8. Клиенту доставили печенье вместо конфет, он попросил замену. Ты передал(а) информацию на ЦФЗ и директор даркстора попросил номер телефона клиента, чтобы согласовать замену, как поступишь?
9. Клиент делал заказ с промокодом, но отменил его, т.к. забыл добавить сахар. Пересобрал Корзину, но при попытке сделать новый заказ промокод уже не работает. Что ответишь клиенту?
10. Какие теги поставишь к следующему обращению клиента: «Привет. У меня из заказа удалили лимоны, почему не положили замену? Могли бы и лайм принести» (заказ оформлен через хаб).

Данные вопросы предполагают, что стажер успешно прошел обучение, знает решение в стандартных ситуациях и не растеряется в чатах.

Стоит также учесть и моральную составляющую данных этапов. Стажер может переволноваться, растеряться, иметь какие-либо еще отвлекающие факторы, из-за чего не сможет пройти итоговое тестирование и проверку чатов. Поэтому стоит отметить, что разрешено 2 попытки как на тест, так и на выход в чаты. Если определять показатели, которые будут считаться успешными, то тестирование составляет — 80% верных ответов, а оценка чатов при проверке отдела контроля качества — 88 баллов. Такие показатели выделены не случайно. Что касается тестирования, в компании проходят ежемесячные аттестации для действующих сотрудников и средний балл составляет 80%. Этот результат вполне достижимо получить. Если говорить о показателях в чатах, то показатель также выбран не случайно. Средний балл у сотрудников, которые не так давно пришли в компанию, составляет 92 балла. Балл при прохождении чатов немного занижен, но вполне достигаем. Связано это, опять же, больше с психологической составляющей стажеров. Кроме того, чаты будут проверяться не только итоговые, но и на моменте работы со специалистом по обучению на линии. Поэтому стажеры будут видеть ошибки, которые допустили, и будут знать, как их минимизировать.

Таким образом, добавляя определенные показатели выпуска сотрудников на линию, компания сможет быть более уверена в профессиональных навыках своего персонала, а также уже на моменте обучения стажеры будут иметь четкое представление к какому результату им необходимо стремиться, будут более замотивированы и будут иметь четкую цель по показателям, которая перед ними стоит.

Подводя итоги первого параграфа третьей главы выпускной квалификационной работы можно заметить, что проблемы, которые на данный момент наблюдаются в компании, вполне решаемы. Во втором же параграфе третьей главы будет расчет эффективности предлагаемых мероприятий по изменению программы обучения.

3.2 Расчет эффективности предлагаемых мероприятий

Для того чтобы оценить целесообразность предложенных мероприятий, необходимо рассчитать их эффективность.

Начнем с разработки и внедрения новой системы обучения. Если вспомнить вторую главу выпускной квалификационной работы, то обучение в среднем длится 80 часов, оплата стажеру на период обучения составляет 130 рублей в час. По итогу на одного сотрудника выходит порядка 10400 рублей. Оплата специалисту по обучению в свою очередь выходит 210 рублей в час, что при нынешнем обучении составляет примерно 14700 рублей. Оптимальным новым планом обучения будет график 5/2 на протяжении 7 дней по 9 часов. В это же время включены перерывы, а также выполнение тестов и домашних заданий. Оплата с новым планом не меняется, меняется лишь количество часов обучения и сама методика обучения.

На данном этапе время обучения вместо 80 часов, которые были раньше, уменьшается и выходит 63 часа. Соответственно, если посчитать, сколько обучение выходит сейчас, то получается, что на выплату одному специалисту по обучению за 7 дней мы выплачиваем 13230 рублей, одному стажеру — 8190 рублей, а группе обучающихся из 10 человек за 7 дней — 81900 рублей.

Более наглядно обновленные данные расходов на одного человека и на одну группу обучения в компании представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 — Расходы после изменения программы обучения

| | Время | Выплата в час | Сумма |
|----------------------------|----------|---------------|-------|
| Обучение одного сотрудника | | | |
| Специалист по обучению | 63 часа | 210 рублей | 13230 |
| Стажёр | 63 часов | 130 рублей | 8190 |
| Итог | | | 21420 |
| Обучение 10 человек | | | |
| Специалист по обучению | 63 часов | 210 рублей | 13230 |

| | | | |
|---------|-----------|------------|-------|
| Стажёры | 630 часов | 130 рублей | 81900 |
| Итого | | | 95130 |

Таким образом, исходя по данным таблицы, мы видим, что на обучение группы операторов, компания тратит 95130 рублей.

Для наглядности сравним, что изменилось по выплате сотрудникам с нынешним планом обучения и планом, который предлагается внедрить. В таблице 3.2 будут рассмотрены показатели сразу на групповое обучение из 10 человек.

Таблица 3.2 — Показатели изменений группового обучения

| Характеристика | Нынешний план обучения | План, который собираемся внедрить | Изменение, % |
|--------------------------------|------------------------|-----------------------------------|--------------|
| Время обучения | 80 часов | 63 часа | -21,25% |
| Оплата специалисту по обучению | 14490 рублей | 13230 рублей | -8,7% |
| Выплата одному стажеру | 10010 рублей | 8190 рублей | -18% |
| Оплата стажёрам | 100010 рублей | 81900 рублей | -18% |
| Общая выплата сотрудникам | 114500 рублей | 95130 рублей | -17% |

Таким образом, исходя из сравнительной таблицы по времени обучения, оплатам специалисту по обучению и стажерам, а также общей выплате сотрудникам при прохождении новой программы обучения можно увидеть, что все показатели стали ниже. Так, более чем на 20% снизилось время, которое компания будет тратить на обучение новых сотрудников, выплата специалисту по

обучению уменьшилась почти на 9%, выплата на одного стажера стала меньше на 18%, группе стажеров сократилась на 18%, а также выплата, которую мы будем по итогу тратить на всех сотрудников за период обучения стала меньше на 17%.

Если же оценить данные в более масштабном виде, то можно увидеть следующий результат. Из данных, представленных выше, видно, что сокращение обучения группы стажеров стало меньше практически на 20000. Посчитаем сокращение выплаты специалисту по обучению. Специалист по обучению работает в графике 5/2 по 9 часов. В 2023 году мы имеем 2223 рабочих часа. Соответственно, если мы посчитаем сколько тратили раньше на одного специалиста по обучению, то выходит, что при обучении, которое длилось 80 часов, специалист может в год вести примерно 27 групп. Таким образом, на его годовую выплату мы тратим примерно 391 230 рублей. На весь отдел — 3 912 300 рублей. Сейчас же, если мы меняем план обучения, то в год специалист по обучению может вести примерно 35 групп, а на годовую выплату компания будет тратить примерно 463 050 рублей. На весь отдел — 4 630 500 рублей. Что касается обучения стажеров, то на данный момент, при учете, что в обучении может находиться параллельно до 7 групп, мы можем посчитать примерные траты на обучение новых операторов. Для этого перемножим затраты на группу стажеров, время обучения и количество параллельных групп. Таким образом, на данный момент тратит 56 005 600 рублей. Если же посчитать, сколько компания может затрачивать при измененном плане обучения, то получаем сумму в размере 36 117 900 рублей.

Для наглядности представим годовые финансовые показатели при реализации мероприятия в таблице 3.3.

Таблица 3.3 — Изменение годовых финансовых показателей

| Показатели | До изменения плана | После изменения плана | Изменение, % |
|--|-----------------------|--------------------------|--------------|
| Выплата одному специалисту по обучению | 391 230 | 463 050 | +18% |
| Выплата всему отделу обучения | 3 912 300 | 4 630 500 | +33% |
| Выплата стажерам | 56 005 600 | 36 117 900 | -35% |
| Количество групп на 1 специалиста | 27 | 35 | +29% |
| Количество групп на весь отдел | 270 | 350 | +29% |

Исходя из данных таблицы, можно увидеть, что количество групп во время новой программы обучения увеличивается, вместе с тем, конечно, увеличиваются выплаты отделу обучения, но и в то же время значительно уменьшается выплата стажерам во время обучения.

Если говорить об оценке эффективности изменений в программе обучения сотрудников — это ключевой момент для любой организацией в рамках управления персоналом. Рассмотрим несколько шагов для оценки эффективности изменений в программе обучения сотрудников:

1. Определение целей: в нашем случае цель включает улучшение результатов, повышение производительности, снижение издержек и так далее.

2. Сбор данных: необходимо собрать данные до и после изменений в программе обучения. Это могут быть данные, полученные через оценочные тесты, результаты участия в проектах, отзывы со стороны коллег и клиентов и так далее. Данные должны быть достаточно подробными, чтобы понять, какие изменения в программе обучения оказали наибольшее влияние на работу сотрудников.

3. Сравнение данных: необходимо сравнить данные до и после изменений в программе обучения. Если изменения оказали значительный эффект, то показатели должны быть улучшены.

4. Анализ результатов: необходимо проанализировать собранные данные, чтобы понять, какие изменения в программе обучения сотрудников оказали наибольшее влияние на их работу. К тому же, надо рассмотреть, какие методы обучения были наиболее эффективными и в чем были слабости. Из этого можно сделать выводы о том, что следует изменить в программе обучения, чтобы еще больше повысить производительность сотрудников.

5. Дополнительные меры: по желанию можно принять дополнительные меры для оценки эффективности. Примерами могут быть проведение опросов, выявление примеров применения обучаемых знаний в работе, отслеживание метрик производительности и так далее.

6. Оценка результатов изменений: оценка результатов может быть проведена с двух сторон. Важно оценить не только эффективность учебной программы, но и то, как сами сотрудники оценивают новый подход к обучению, удобство, доступность.

Учет этих ключевых шагов позволит организации не только оценить эффективность изменений в программе обучения сотрудников, но и сделать выводы о том, что следует изменить в будущем для дальнейшего повышения производительности и успехов бизнеса.

Исследуя изменения по мероприятиям, связанным с показателями операторов после выпуска, следует опираться на данные по исследуемым кейсам до подробного изучения по ним и после. Если опираться на те данные, что присутствуют на данный момент в компании, то мы имеем следующие показатели по обработке кейсов у опытных операторов:

1. Средний показатель качества по отработке чатов, связанных с качеством товара — 98 баллов.
2. Средний показатель качества по отработке чатов, связанных с доставкой заказа — 96 баллов.

3. Средний показатель качества по обработке чатов, связанных со сборкой заказа — 98 баллов.
4. Средний показатель качества по обработке чатов, связанных с возвратом продовольственных и непродовольственных товаров — 94 балла.
5. Средний показатель качества по обработке чатов, связанных с браком на производстве — 94 балла.
6. Средний показатель качества по обработке чатов, связанных с инородным телом в товаре — 92 балла.
7. Средний показатель качества по обработке чатов, связанных с клиентами, которые злоупотребляют лояльностью компании — 94 балла.
8. Средний показатель качества по обработке чатов, связанных с отменой покупки по инициативе клиента или даркстора — 99 баллов.
9. Средний показатель качества по обработке чатов, связанных с вопросами по приложению — 96 баллов.
10. Средний показатель качества по обработке чатов, связанных с вопросами по скидкам и акциям, включая вопросы по неработающим промокодам — 96 баллов [22].

Исходя из данных выше, во время обучения компания понимает к каким примерным показателям необходимо стремиться. Средний показатель по всем вышеперечисленным кейсам — 95,7 баллов. Операторы, которые выпускаются по нынешней программе обучения имеют средний показатель по оцениванию диалогов — 90-92 балла [15].

Если говорить о новой программе и методах обучения, которые собираемся внедрить в компанию, то, делая скидку на то, что оператор только начинает свой путь в компании, наиболее «доступным» для него показателем качества является показатель в 88 баллов. Что касается тестирования, которое предполагается вводить, то оптимальным будет показатель в 80%. Данный результат даст понимание специалисту по обучению, что во время обучения стажер

ответственно выполнял задания, успешно усвоил информацию и готов к самостоятельной работе на линии [21].

Для того, чтобы оценить эффективность ввода не только конкретных показателей при выпуске операторов, но и эффективность вводимых промежуточных тестирований, необходимо ввести определенные метрики:

1. Количество сотрудников, которые успешно прошли обучение.
2. Процент сотрудников, которые успешно сдали тест с первого раза.
3. Процент сотрудников, которые успешно сдали итоговые чаты с первого раза.
4. Соотношение тех, кто сдал и не сдал итоговый тест и выход в чаты на проверку отдела контроля качества.
5. Количество набранных баллов при прохождении тестирования и сдачи чатов.

Кроме того, по следующим показателям также можно оценить эффективность применяемого обучения на данный момент:

1. Оценка от стажера по специалисту по обучению.
2. Самостоятельное оценивание стажером на сколько он готов к самостоятельной работе.
3. На сколько материал, который давали на обучении, был понятен и доступен [20].

Показатели, которые на данный момент имеются в компании, представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 — Оценка стажеров по обучению на данный момент

| Показатель | Средняя оценка |
|---|----------------|
| Оценка стажера по работе специалиста по обучению | 8 |
| Оценка стажера по удобству формата обучения | 8 |
| Оценка стажера по качеству преподносимой информации | 9 |

| | |
|--|---|
| Оценка стажера по готовности к самостоятельной работе на линии | 6 |
|--|---|

Как видно из таблицы, то у компании нет проблем конкретно по работе специалистов по обучению, либо же комментарии от стажеров носили субъективный характер и при разборе их оценки вопрос к квалифицированности персонала не возникало. Если более подробно изучить обратную связь от стажеров, то большинству удобен дистанционный формат обучения, однако встречались комментарии, о том, что хотелось больше выходных, больше практики, а также о том, что воспринимать информацию сложно.

Нареканий к качеству преподносимой информации также не наблюдалось, что говорит о том, что в компании грамотно выстроен процесс обучения и обучающие сотрудники качественно выполняют свою работу. Жалобы больше на то, что не хватает более детального разбора кейсов и при самостоятельном выходе на линию они теряются и испытывают стресс.

Исходя из всей вышеперечисленной информации можно подвести общий итог по третьей главе, касаясь изменений по методам обучения сотрудников, а также, как именно вводимые мероприятия повлияют на дальнейший успех и прибыль компании.

Если вводить новые методы обучения кадров в компании, то мы видим не только значительное изменение по финансовым затратам на обучение, но также и возможность обучить большее количество человек за один и тот же период, сократив при этом финансовые и временные ресурсы. Кроме того, после внедрения новых методов обучения изменятся качественные показатели персонала, что благоприятно будет влиять на имидж компании и как следствие клиенты сервиса будут более лояльны, что также принесет организации дополнительную прибыль.

Заключение

В процессе написания выпускной квалификационной работы были изучены теоретические основы разработки методов обучения кадров. Основные из них, которые наиболее часто встречаются в компаниях, это такие методы как наставничество, лекции, тренинги, геймификация и симуляторы. Все они пользуются популярностью и активно применяются в обучении персонала различных компаний. Также в процессе работы были исследованы отечественный и зарубежный опыт разработки методов обучения. В ходе исследования было обнаружено, что многие отечественные методы совпадают с зарубежными, но все же еще не имеют столь широкого применения. Кроме того, в работе также проанализированы методы обучения компании «Самокат» и была оценена их эффективность. В ходе анализа было выявлено, что использование данных методов требует доработки и поэтому в дальнейшей работе были не только разработаны мероприятия по совершенствованию этих методов обучения, но также и оценена их экономическая эффективность. В результате проделанного исследования можно сделать следующий вывод: разработка методов обучения персонала — это комплексный процесс, который объединяет многоэтапные решения по выбору соответствующих методов и форм обучения, целей обучения, соответствующей организации и проведения оценки эффективности.

Ключевые этапы разработки включают:

1. Анализ потребностей. Необходимо анализировать требования компании и цели обучения персонала. Какие навыки и знания необходимы сотрудникам для выполнения своих задач? Какие проблемы существуют в данный момент и какие решения и навыки могут помочь их решить?

2. Проектирование. На этом этапе разрабатывается детальное проектирование системы обучения, включая выбор методов и форм обучения, разработку учебных программ, тестов и других материалов.

3. Разработка учебных материалов. Этот этап связан с разработкой специализированных материалов, таких как электронные курсы, вебинары,

тренинги, видео и текстовые материалы, которые сотрудники будут использовать в обучении.

4. Проведение обучения персонала. На этом этапе реализуется обучение, выбранные ранее методы и формы. Например, это может быть проведение лекций, семинаров, практических занятий, тестирование, а также использование онлайн-обучения, мастер-классов, ролевых игр и других методов.

5. Оценка эффективности. На последнем этапе происходит оценка эффективности обучения, которая может быть проведена на основе тестов, анкетирования или других методов. На этом этапе также решается, обеспечен ли удаленный уровень коммуникации сотрудники правильными материалами, как это отмечают работодатели.

Разработка методов обучения персонала — это процесс, который требует внимательного подхода и детального планирования со стороны компаний. Компаниям следует принимать участие в разработке и улучшении техники, используемой для обучения персонала. Наиболее эффективными методами являются симуляционные обучения, групповые и обратные обходы, а также онлайн-обучения.

Внедрение новых методов обучения является важным шагом в развитии организации и управлении персоналом. Это важно, как минимум по двум причинам:

1. улучшается качество обучения — новые методы обучения помогут улучшить способность сотрудников решать сложные задачи;
2. ускоряется адаптация новых сотрудников — персонал быстрее получает новые знания и не боится самостоятельной работы.

Используя новые методы обучения, организации могут значительно усилить свои шансы на развитие и процветание, выгодно затратив свои ресурсы на обучение своих сотрудников и новых претендентов на должности.

Список использованной литературы

1. Магура М.И. Организация обучения персонала компании: учебное пособие М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2002 . 192 с.
2. Егоршин А.П. Управление персоналом. Нижний Новгород: НИМБ, 2008. 352 с
3. Бедяева Т.В., Захаров А.С. Управление персоналом на предприятии туризма:учебник / под ред. проф. Е.И. Богданова. М.: ИНФРА-М, 2013. 180 с
4. Обучение персонала организаций : учеб. пособие / А.Л. Слободской. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2013. — 124 с.
5. Лопатников, Л. И. Экономико-математический словарь. Словарь современной экономической науки / Л. И. Лопатников. — М.: Дело, 2003. — 520 с.
6. Профессиональный стандарт. Специалист по управлению персоналом (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 6 октября 2015 г. N 691н)
7. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14305-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519897> (дата обращения: 17.05.2023).
8. Журавлев В. Т. Руководство персоналом России: Учеб. пособие / Под ред. В. И. Добренькова – М.: МУБиУ, 2014
9. Уэйн, Дж. П. Обучение и развитие персонала: лучшие примеры в мировой практике / Дж. П. Уэйн. - М.: Дело, 2015. - 205 с
10. Цаплина, О. Бенчмаркинг: книга рецептов по обучению и развитию персонала/ О. Цаплина - М.: Альфа-Пресс, 2008. - 382 с

11. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие/ С.В. Шекшня - М.: ЗАО « Бизнес - школа «Интел - Синтез», 2000. - 368 с
12. Третий заказов российского рынка e-grocery доставляет «Самокат» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://new-retail.ru/novosti/retail/tret_zakazov_rossiyskogo_rynka_e_grocery_dostavlyaet_samokat8725/, свободный. – Загл. с экрана.
13. Российский рынок e-grocery может вырасти на 48% в 2023 году [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://new-retail.ru/novosti/retail/rossiyskiy_rynok_e_grocery_mozhet_vyrasti_na_48_v_2023_godu/, свободный. – Загл. с экрана.
14. Рынок доставки после бурного роста рискует столкнуться с мрачным будущим [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.dp.ru/a/2023/02/06/Dostavka_na_uzhin, свободный. — Загл. с экрана.
15. «Самокат»: в 2022 году оборот сервиса достиг 82,5 миллиардов рублей [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.retail.ru/news/samokat-v-2022-godu-оборот-servisa-dostig-82-5-milliardov-rublej-22-fevralya-2023-226065/>, свободный. – Загл. с экрана.
16. История Самоката и чем занимается поддержка [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://space.samokat.ru/pages/viewpage.action?pageId=3781183309>.
17. Поддержка для операторf [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://space.samokat.ru/pages/viewpage.action?pageId=3718227355>.
18. Проверка качества ответов [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://space.samokat.ru/pages/viewpage.action?pageId=3118694471>.
19. Анализ системы управления обучением персонала ПАО «Сбербанк» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/65666/1/m_th_i.a.oleksun_2018.pdf.

20. Инновационные методы обучения персонала: зарубежный и отечественный опыт [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://applied-research.ru/article/view?id=12311>.

21. Методы обучения персонала [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://friend.work/blog/articles/metodi_obuchenia_personala_10_metodov.

22. Формы и методы обучения персонала: особенности, преимущества, недостатки [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://testwork.io/blog/metody-obucheniya-personala/>.

23. KPI: что это такое и как рассчитать показатели эффективности [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.calltouch.ru/blog/что-такое-kpi-i-kak-rasschitat-pokazatel/>.

24. 8 лучших практик дистанционного обучения в компании [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://hreducation.ru/blog/2021/03/05/8-luchshih-praktik-distanczionnogo-obucheniya-v-kompanii/>.

25. Отчет Power Bi [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://app.powerbi.com/groups/f38f7023-4af1-456e-абес-6e308d398317/reports/4bce5ba2-8ca7-4c80-9c7f-e0ab7aba37fc/ReportSectionb3ec7cd100e121c70c6a?clientSideAuth=0>.

26. Walmart: виртуальная реальность для обучения сотрудников действительно работает [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://holographica.space/news/walmart-vr-hr-17537/>.

27. Возможности и риски наставничества и баддинга как методов обучения и развития персонала [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-i-riski-nastavnichestva-i-baddinga-kak-metodov-obucheniya-i-razvitiya-personala>.

28. Методы обучения и развития персонала в России и за рубежом [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/metody-obucheniya-i-razvitiya-personala-v-rossii-i-za-rubezhom>.

29. Обучение персонала в 2021 году: методы, инструменты и примеры [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://va-promotion.ru/obuchenie-personala-v-2019-godu-metody-instrumenty-i-primery/>.

30. Кейс-метод [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://sberuniversity.ru/edutech-club/glossary/934/>.