

**ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОГРАМИ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ  
ПРАЦІВНИКІВ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

В даній статті оцінено ефективність розробленої та впровадженої в ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» програми навчання працівників. Проаналізовано зміни ключових компетенцій торгово-оперативних працівників у зв'язку з навчанням. Досліджено динаміку загальних економічних показників діяльності та динаміку зростання обсягів реалізації у ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД», а також визначено переваги, які отримує торговельне підприємство від впровадження нової програми навчання торгово-оперативного персоналу.

**Ключові слова:** навчання працівників, задоволеність працівників, кар'єрний розвиток та професійно-кваліфікаційне просування.

**Постановка проблеми.** Аналіз кар'єрного розвитку працівників здійснюється з метою виявлення тенденцій її змін протягом певного проміжку часу. Даний аналіз дозволяє виявити наявні зв'язки між потребами у професійно-кваліфікаційному зростанні працівників та можливостями торговельного підприємства у реалізації цих потреб з метою отримання соціально-економічного ефекту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз літературних джерел свідчить про те, що дослідження, які здійснювалися, дуже різнобічні. Так, С. Адаменко дослідив й детально описав теоретико-методологічні аспекти професійного навчання персоналу [1], тоді як І. Носирева вивчала сучасні форми та методи навчання персоналу [2]. Вдалою є робота П. Карась, К. Терентьева [3] у якій вони визначили концепцію розвитку кар'єрного зростання працівників як ключовий елемент ефективності діяльності торговельного підприємства. Але питанням систематизації методичних підходів до оцінювання ефективності програм кар'єрного розвитку працівників торговельного підприємства поки що приділено недостатньо уваги. Тому **завдання даної статті** – розробити програму навчання працівників та оцінити її ефективність, провести аналіз змін ключових компетенцій торгово-оперативних працівників у зв'язку з навчанням, дослідити динаміку загальних економічних показників діяльності та динаміку зростання обсягів реалізації у ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД», а також визначити переваги, які отримує торговельне підприємство від впровадження нової програми навчання торгово-оперативного персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** На початку 2010 року офісом HR досліджуваного підприємства ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» (основною діяльністю товариства є роздрібна торгівля продовольчими товарами, а також надання послуг по здачі майна в оренду) було розроблено та впроваджено нову програму навчання працівників. Дана програма була призначена для підвищення ефективності обслуговування покупців і орієнтувалася на торгово-оперативних працівників. Рішення про проведення даної програми було прийняте керівництвом ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» у зв'язку зі збільшенням кількості скарг на неякісне обслуговування працівників супермаркетів «Сільпо». Основна метою даної програми було навчання працівників новим ефективним

технологіям продажів і технікам комунікації із клієнтом, необхідних для успішних продажів в умовах високої конкуренції у торгівлі. Протягом 2010 року увесь торгово-оперативний персонал мережі супермаркетів «Сільпо» мав пройти курс навчання за розробленою програмою і на початку 2011 року був здійснений аналіз ефективності нової програми навчання. Для оцінки ефективності нової програми навчання працівників розробленої в ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» доцільним є використання моделі Д. Кіркпатріка, в основу якої покладено [4]:

- оцінювання програми навчання на основі відгуків працівників, що проходили навчання;
- оцінювання рівня отриманих знань в порівнянні зі знаннями наявними до початку навчання;
- оцінювання впливу отриманих знань на роботу працівника;
- оцінювання впливу на економічні результати.

Для оцінювання програми навчання на першому рівні було здійснене опитування 200 торгово-оперативних працівників одного з найбільших магазинів кожного району м. Києва щодо задоволеності навчальною програмою, яку вони пройшли.

Респондентам було запропоновано вказати фактори, що впливають на підвищення задоволеності працівників навчальною програмою з шести запропонованих, а саме:

- практична корисність програми навчання;
- доступність викладення матеріалу;
- оснащеність навчального процесу;
- оцінювання організації процесу навчання;
- оцінювання компетентності викладачів;
- підвищення професійних знань в процесі навчання.

На основі даних опрацьованих анкет проведено оцінювання ефективності навчальної програми з позиції учасників, які приймали в ній участь (табл. 1).

Таблиця 1

**Аналіз результатів анкетування щодо задоволеності працівників навчальною програмою, осіб**

№ пор.	Критерії оцінки	Бали				
		1	2	3	4	5
1	Практична корисність програми навчання	1	2	2	10	185
2	Доступність викладення матеріалу	2	3	15	9	171
3	Оснащеність навчального процесу	–	1	2	18	179
4	Оцінювання організації процесу навчання	–	–	5	5	190
5	Оцінювання компетентності викладачів	–	–	1	10	189
6	Підвищення професійних знань в процесі навчання	–	1	1	3	195

Результати проведеного опитування свідчать про те, що відношення працівників до нової навчальної програми є позитивним, оскільки за кожним з критеріїв оцінювання середній бал становив від 4,72 до 4,95 (рис. 1).

Як видно з рис. 1 компетентність викладачів дала змогу організувати процес навчання таким чином, що у результаті навчання працівники отримали необхідні їм для роботи знання. Даний висновок був зроблений на основі того, що за цими трьома показниками були отримані найвищі бали – 4,90 за організацію процесу навчання, 4,94

за оцінку компетентності викладачів та 4,95 за підвищення професійних знань в процесі навчання.



Рис. 1. Середній бал за кожним розрахованим критерієм оцінювання

Для проведення оцінювання рівня отриманих знань в порівнянні зі знаннями наявними до початку навчання було проаналізовано оціночні листи учасників навчання до і після навчання та систематизовано дані результати у вигляді таблиць з найменуванням отриманих оцінок («А», «В», «С», «D») та кількістю працівників, які отримали відповідні оцінки. На основі отриманих даних було побудовано діаграми (рис. 2–3).

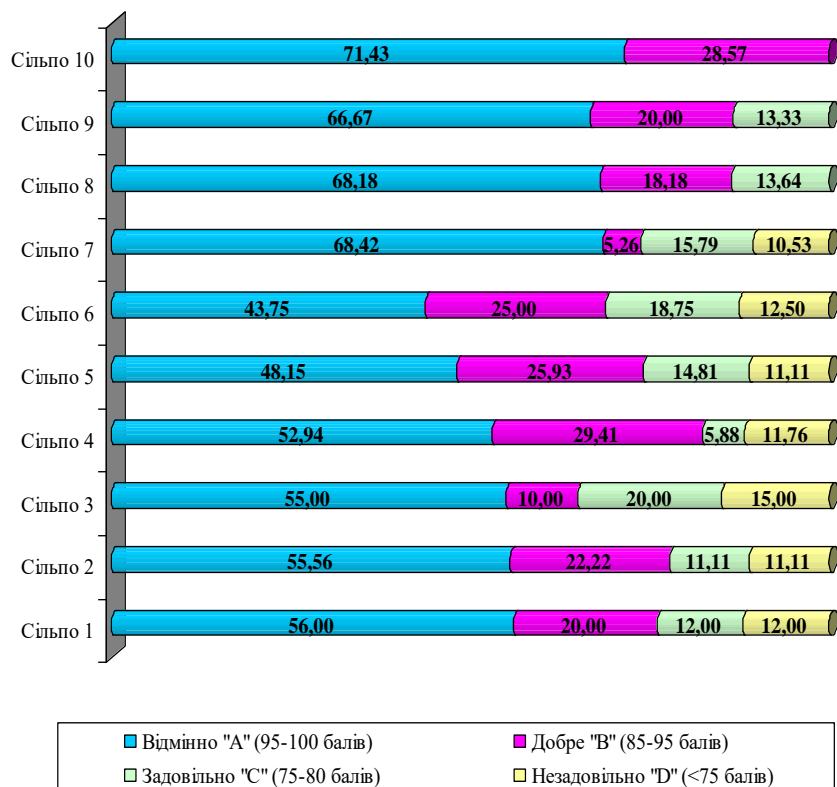


Рис. 2. Аналіз результатів оціночного тестування працівників до початку навчання у %

Дослідження виявило (рис. 2), що у «Сільпо 5» та «Сільпо 6» оцінку «відмінно» отримала менша половина працівників, що проходили тестування – 48,15 % та 43,75 % відповідно, оцінку «добре» – 25 % та 25,93 % відповідно, оцінку «задовільно» отримало 18,75 % та 14,81 % відповідно, а оцінку «незадовільно» – 12,50 % та 11,11 % відповідно.

За даними оцінювання в інших супермаркетах «Сільпо» більше половини працівників отримали оцінку «відмінно» та «добре», але не зважаючи на в цілому позитивну тенденцію прослідковується і значний відсоток тих, хто отримали «задовільну» та «незадовільну оцінку». Дані аналізу свідчать про те, що торгово-оперативні працівники досліджуваних супермаркетів виконують свою роботу не маючи для цього відповідних знань та вмінь, що і стало причиною скарг покупців на неякісне обслуговування.

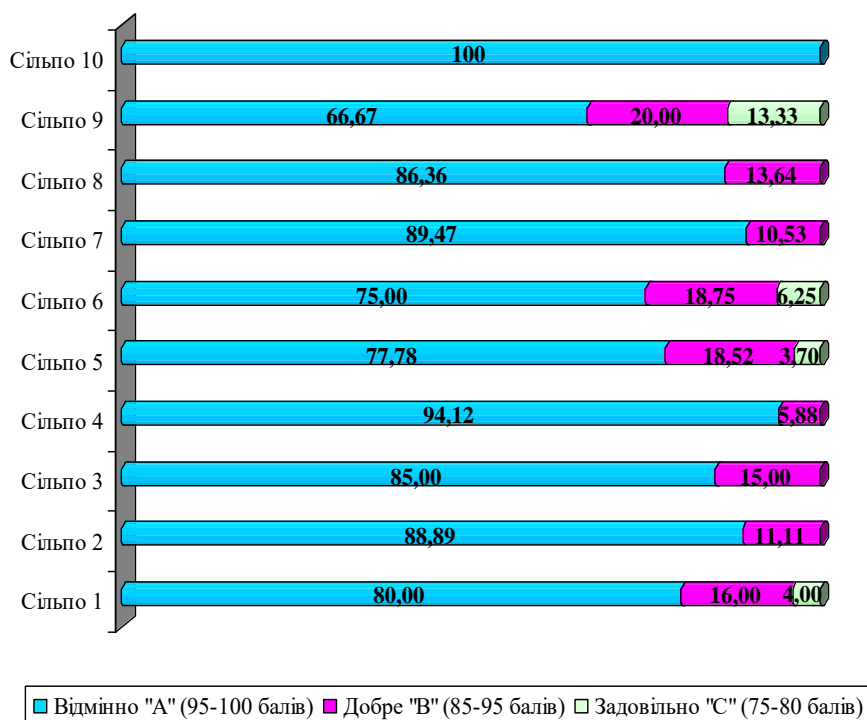


Рис. 3. Аналіз результатів оціночного тестування працівників по завершенню навчання у %

Проводячи аналіз результатів тестування по завершенню навчання працівників можна констатувати, що ситуація суттєво покращилася, оскільки працівники майже усіх супермаркетів склали тест з результатами «відмінно» та «добре» за виключенням «Сільпо 1», «Сільпо 5», «Сільпо 6» та «Сільпо 9», в яких незначна кількість працівників склали тест з результатом «задовільно». Враховуючи те, що більша частина працівників, що навчалися у повному обсязі засвоїли викладений матеріал, то можна стверджувати, що навчальний процес був організований ефективно і викладачі виконали поставлену перед ними задачу.

Для аналізу впливу отриманих в процесі навчання знань на роботу працівників була проведена оцінка за методом «360°». На основі даних було побудовано діаграму (рис. 4), на якій простежується прямий зв'язок між зростанням компетенції працівників та пройденим навчанням.

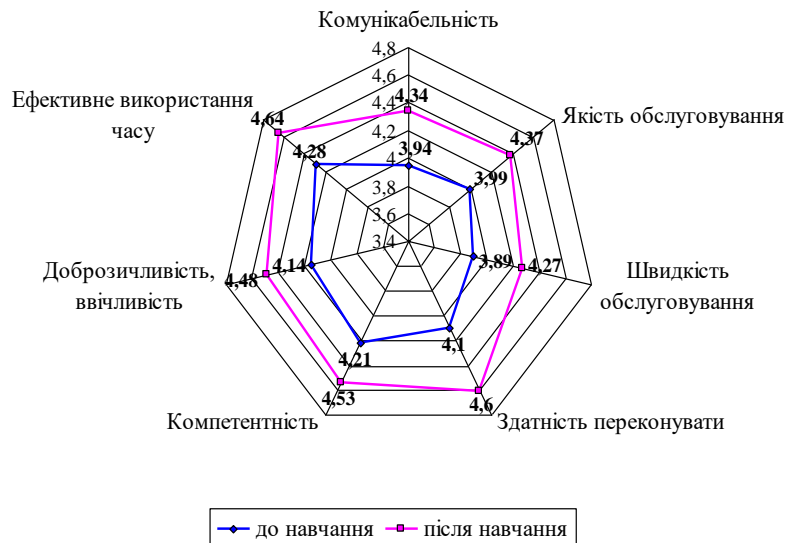


Рис. 4. Аналіз змін ключових компетенцій торгово-оперативних працівників у зв'язку з навчанням

У зв'язку з пройденим навчанням за новою розробленою програмою ключові компетенції працівників суттєво покращилися і за результатами оцінювання отримали наступні бали: за якістю обслуговування до початку навчання середній бал працівників всіх супермаркетів «Сільпо», які були обрані для дослідження склав 3,99, а по закінченню навчання – 4,37, за швидкістю обслуговування середній бал зріс з 3,89 до 4,27, за здатністю переконувати – з 4,1 до 4,6, за компетентністю – з 4,21 до 4,53, за доброзичливістю, ввічливістю – з 4,14 до 4,48, за ефективністю використання часу – з 4,28 до 4,64, за рівнем комунікабельності – з 3,94 до 4,34.

На основі вищезазначеного дослідження проведеного в 10 найбільших магазинах «Сільпо» м. Києва можна зробити висновок, що нова навчальна програма є ефективною, оскільки покращився рівень знань працівників та зросла ефективність виконання робіт, а також підвищився рівень обслуговування покупців.

Останнім рівнем оцінювання за моделлю Кіркпатріка є здійснення аналізу змін економічних результатів від впровадження навчальних програм. Даний аналіз доцільно здійснювати за показниками діяльності всього ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД», аналізуючи дані «Звіту про фінансові результати» (табл. 2).

Таблиця 2  
Аналіз динаміки загальних економічних показників діяльності ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД»  
протягом 2009–2010 рр.

Показники	Роки		Темп приросту, %
	2009	2010	
Товарооборот, тис. грн.	2326722	4694693	101,77
Чистий прибуток, тис. грн.	1503	1885	25,42
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	386,37	629,23	62,86
Загальний коефіцієнт плинності працівників	0,08	0,06	-25,00
Коефіцієнт плинності торгово-оперативних працівників	0,01	0,004	-41,47

Показники	Роки		Темп приросту, %
	2009	2010	
Чисельність відвідувачів протягом дня, осіб	523500	745782	42,46
Чисельність відвідувачів, які здійснили покупку, осіб	520045	742879	42,85
Доля покупців у кількості відвідувачів, %	99,34	99,61	0,27

Як видно з табл. 2 всі показники мають позитивну тенденцію до змін, товарооборот у 2010 р. порівняно з 2009 р. зріс на 101,77 %, у зв'язку з цим зріс і чистий прибуток на 25,42 %. Також процес навчання позитивно вплинув на продуктивність праці, яка порівняно з 2009 р. у 2010 р. зросла на 62,86 %. Знизилась плинність кадрів, у тому числі плинність торгово-оперативного персоналу на 41,47 %. та збільшилась кількість відвідувачів протягом дня на 42,46 % та доля покупців в них – на 0,27 %.

Для більш поглибленого аналізу побудовано діаграму динаміки росту обсягів реалізації по кварталах у 2010 році (рис. 5).

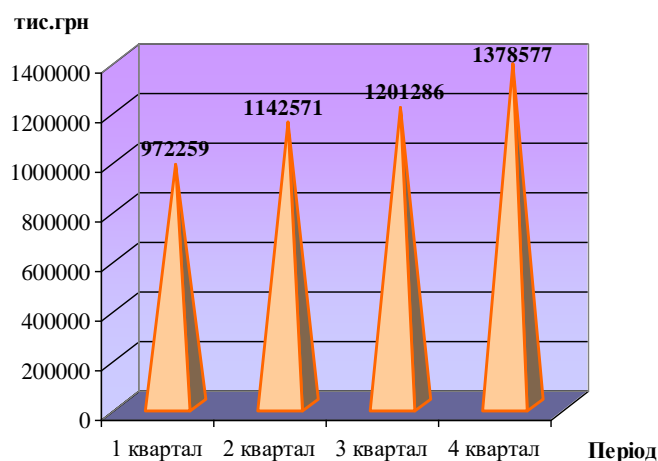


Рис. 5. Динаміка росту обсягів реалізації протягом 2010 року

Аналіз діаграми на рис. 5 свідчить про підвищення ефективності розробленої програми навчання, оскільки обсяг реалізації продукції з кожним наступним кварталом збільшується. Таке збільшення стало можливе за рахунок поетапного навчання працівників за регіонами. Так у 1-му кварталі проходили навчання працівники супермаркетів «Сільпо» у Центральному та Північному регіоні, у 2-му кварталі – працівники супермаркетів у Західному регіоні, у 3-му кварталі – працівники супермаркетів у Східному регіоні, у 4-му кварталі – працівники супермаркетів у Південному регіоні. Таким чином, з 1-го по 2-ий квартал спостерігається суттєве підвищення обсягів реалізації у зв'язку з навчанням персоналу одразу двох регіонів, в подальшому ж відбувається поступове збільшення обсягів у зв'язку з навчанням працівників і інших регіонів.

Отже, підводячи підсумки доцільно зазначити, які переваги отримало ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» у зв'язку з реалізацією нової програми (рис. 6).

Таким чином, проаналізувавши доцільність впровадженої програми навчання, можна зазначити, що процес навчання працівників на торговельному підприємстві здійснюється ефективно, свідченням чого є високі соціально-економічні результати та підвищення конкурентоспроможності працівників ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» на ринку праці.



Рис. 6. Переваги, які отримує ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» від впровадження нової програми навчання торгово-оперативного персоналу

**Висновки.** Узагальнюючи зазначимо, що у даній статті оцінено ефективність розробленої та впровадженої в ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» програми навчання працівників, проаналізовано зміни ключових компетенцій торгово-оперативних працівників у зв'язку з навчанням, досліджено динаміку загальних економічних показників діяльності та динаміку зростання обсягів реалізації у ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД», а також визначено переваги, які отримує торговельне підприємство від впровадження нової програми навчання торгово-оперативного персоналу.

Перспективним видається подальше дослідження щодо розроблення програм розвитку кар'єри для молодих фахівців, які забезпечать прилив нових знань, ідей та рішень на торговельне підприємство та створять максимально підготовлене ядро для заміщення керівних посад у майбутньому.

#### Література

1. Адаменко Е.М. Професійне навчання персоналу / Е.М. Адаменко // Менеджер по персоналу, 2006. – № 11. – С. 58-62.
2. Носырева И.Г. Современные формы и методы обучения персонала / И.Г. Носырева // Управление развитием персонала, 2009. – № 01. – С. 2-13.
3. Карась П.М. Оцінка ефективності концепції розвитку кар'єрного зростання працівників торговельного підприємства / П.М. Карась, К.Л. Терентьева // Україна : аспекти праці, 2010. – № 5. – С. 19-23.
4. Применение модели Киркпатрика для оценки дистанционного обучения [Електронний ресурс] – Систем. вимоги : Pentium-266 ; 32 Mb RAM ; Windows 98/2000/NT/XP. – Web : <http://www.distance-learning.ru/db/el/69BE57E25251AD79C3256DE8003B6A20/doc.html>.

**Белявский В.Н. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОГРАММЫ КАРЬЕРНОГО РАЗВИТИЯ РАБОТНИКОВ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

В данной статье оценена эффективность разработанной и внедренной в ООО «ФОЗЗИ-ФУД» программы обучения работников. Проанализированы изменения ключевых компетенций торгово-оперативных работников в связи с обучением. Исследовано динамику общих экономических показателей деятельности и динамику роста объемов реализации в ООО «ФОЗЗИ-ФУД», а также определены преимущества, какие получает торговое предприятие от внедрения новой программы обучения торгово-оперативного персонала.

**Ключевые слова:** обучение работников, удовлетворенность работников, карьерное развитие и профессионально квалификационное продвижение.

**Biliavskiy V.M. ESTIMATION OF EFFICIENCY OF THE PROGRAM OF QUARRY DEVELOPMENT OF WORKERS OF TRADE ENTERPRISE**

In this article efficiency is appraised developed and inculcated in LTD. «FOZZI-FOOD» programs of teaching of workers. The changes of ke competenses of point-of-sale-operative workers are analysed in connection with teaching. The dynamics of general economic indicators of activity and dynamics of growth of volumes of realization is investigational in LTD. «FOZZI-FOOD», and also advantages are certain, what are got by trade enterprise from introduction of the new program of teaching of trade personnel.

**Key words:** teaching of workers, satisfaction of workers, career development and qualifying advancement is professional.

**Білявський Валентин Миколайович** – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту Київського національного торговельно-економічного університету

*Стаття подана:  
07.11.2011 р.*