

На основі запропонованого опису загальних і професійних компетенцій через результати навчання розроблені освітні стандарти нового покоління для підготовки бакалаврів і магістрів із спеціальності «Управління персоналом та економіка праці».

Чітко визначені результати освіти виступають як ознаки професійної готовності випускника продемонструвати необхідні для ефективної діяльності компетенції.

**Висновки.** Впровадження євростандартів освіти неможливо без уніфікованого опису результатів навчання, що забезпечить інтегрованість вищих навчальних закладів України у Європейський простір вищої освіти.

Формування загальних та професійних компетенцій як очікуваних результатів освіти відбувається в процесі поступового прирощення здобутих навчальних досягнень студента, що забезпечує перехід кількісного накопичення знань, навиків, умінь у нову якість — оволодіння компетенціями.

Розроблені із застосуванням СВЕ-підходу нові освітні стандарти засновані на описі компетенцій через моделювання результатів освіти як норм її якості.

### **Література**

1. Байденко В.И. Компетентностный подход к проектированию государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования. — М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2005. — 114 с.

2. Вступне слово до Проекту «ТЮНІНГ» — гармонізація освітніх структур в Європі. — Режим доступу:

[http://tuning.unideusto.org/tuningeu/images/stories/template/General\\_Brochure\\_Ukrainian\\_version.pdf](http://tuning.unideusto.org/tuningeu/images/stories/template/General_Brochure_Ukrainian_version.pdf)

3. Гидрович С.Р. и др. Компетентностный подход к формированию основных образовательных программ третьего поколения. — Санкт-Петербург: СПбГУЭФ, 2010. — 97 с.

4. Директиви Європейського парламенту та Ради ЄС щодо визначення професійної кваліфікації (Директива 2005/36 від 7 вересня 2005 р.). Офіційний вісник ЄС / L255 від 30.09.2005 р.

5. Національний освітній глосарій: вища освіта / авт.-уклад. : І. І. Бабин, Я. Я. Болюбаш, А. А. Гармаш й ін.; за ред. Д. В. Табачника і В. Г. Кременя. — К. : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2011. — с. 57; 63; 64.

6. Рекомендації Європарламенту і Ради Європи від 23 квітня 2008 р. щодо запровадження Європейської рамки кваліфікації впродовж життя [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.ruk-ex.europa/tu/Lexukiser/Lexrisekv.do?uri=OS:C:2008:111:0001:007:EN:PDF>.

7. Татур Ю.Г. Компетентностный подход в описании результатов и проектировании стандартов высшего профессионального образования. — М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов. 2004. — 18 с.

Стаття надійшла до редакції 8.06.2014р.

УДК 339.378:331.108.4

**Гебер Н.А.,**

старший викладач кафедри економічної теорії та права,  
Харківський державний університет харчування та торгівлі

## **ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ МЕРЕЖНОГО РИТЕЙЛУ**

|| В статті розкрито суть сучасних підходів до навчання та розвитку персоналу підприємств мережного ритейлу. Наведені методи оцінки та навчання кадрів підприємств роздрібною мережі з урахуванням компетентісного підходу.

В статье раскрыта сущность современных подходов к обучению и развитию персонала предприятий сетевого ритейла. Наведены методы оценки и обучения кадров предприятий розничной сети с учетом компетентностного подхода.

The essence of modern approach to education and development of personnel in frontier retail is revealed in the article. The assessment methods and education of frontier retail personnel with the account of competence approach are presented.

**Ключові слова.** Персонал, кадровий потенціал, навчання, наставництво, коучинг, компетенції, підприємство, мережний ритейл.

**Ключевые слова.** Персонал, кадровый потенциал, обучение, наставничество, коучинг, компетенции, предприятие, сетевой ритейл.

**Key words.** Personnel, human resources, education, mentoring, coaching, competences, enterprise, frontier retail.

**Вступ.** Однією з нагальних проблем вітчизняних підприємств роздрібної торгівлі виступає професійна невідповідність персоналу, що визначається як невідповідність вмінь, здібностей, навичок та здатностей працівників тим робочим місцям і посадам, які вони займають. У результаті торговельне підприємство має як економічні, так і соціальні втрати, що виражається у зменшенні продуктивності праці, а для працівників, що мають вищу кваліфікацію та кращу освіту — нездійснених очікуваннях від інвестицій у навчання, тобто у низькій заробітній платні та незадоволеності від роботи.

Професійна невідповідність властива людині на будь-якій стадії її робочої діяльності, тому є явищем динамічним. Вона може простежуватись протягом усієї робочої кар'єри працівника, особливо коли він не в змозі модернізувати свої навички та професійні здібності. Безперервна адаптація людини до мінливих професійних вимог залежить від можливості навчатися та постійно підвищувати свою кваліфікацію. У зв'язку з цим, корпоративні HR-менеджери і фахівці з навчання та розвитку персоналу на підприємствах торгівлі розробляють та реалізують стратегічні програми, які виявляють не стільки таланти працівників, а їх професійні навички та компетенції. Такий напрямок роботи з персоналом дозволяє формувати кадровий потенціал, відповідний цілям діяльності підприємства в цілому та/або окремим бізнес-процесам.

Увага науковців, серед яких Г. Хемел, К. Прахалада, М. Сорокіна, А. Кібанов, Є. Мітрофанова, Є. Горшкова, С. Іванова та інші, все більше звертається до навчальної моделі стратегії управління персоналом підприємства. Віддаючи належне роботам вищезгаданих учених, слід зазначити, що потребують подальших досліджень питання розробки моделі навчання на підприємствах торгівлі, впровадження сучасних методичних підходів до навчання та розвитку персоналу, визначення ролі компетенцій при їх реалізації.

**Постановка завдання.** Основне завдання статті полягає в обґрунтуванні необхідності удосконалення системи навчання персоналу підприємств торгівлі шляхом створення ефективного інституту наставництва та коучинга з урахуванням компетентісного підходу.

**Результати дослідження.** Потреба підприємства в забезпеченні високої продуктивності праці вимагає постійного формування та ефективного використання кадрового потенціалу. Досягнення цієї мети полягає не лише в наборі кваліфікованих кадрів, але й у їхній здатності вдосконалювати свої знання, навички, досвід та можливості їх відновлення й адаптації до мінливих умов економічного середовища.

Підготовка кадрів являє собою навчання працівників навичкам, які підвищують продуктивність їх праці. Мета навчання полягає в забезпеченні підприємства

торгівлі відповідним кількісним та якісним складом людей, знання, кваліфікація, здатності та здібності яких сприятимуть досягненню стратегічних цілей підприємства. Система навчання кадрів та ефективне використання їх потенціалу на підприємстві повинна відповідати наступним принципам: відповідність цілей та завдань навчання цілям і стратегії підприємства; зростання кадрового потенціалу як пріоритетного напрямку кадрової політики; формування навчальних груп за здібностями, інтересами та можливостями; матеріальна та моральна зацікавленість керівництва та персоналу; практична значущість навчальних методів та програм; результативність навчання.

Специфіка навчальних моделей торговельних підприємств проявляється в системах управління персоналом, який тісно взаємодіє з покупцем та обізнаний із структурою попиту, володіє поєднанням вихідної інформації про споживача та адекватним людським ресурсом, чітко усвідомлює функціональні потреби клієнтів відповідного торговельного формату. Система управління в рамках такої моделі спрямована на створення корпоративного «розуму» та розширення його потенціалу. Розробка і реалізація навчальної моделі управління персоналом передбачає формулювання його особливої філософії та відповідних їй політик, програм, процедур, що зв'язують різні рівні підприємства [1].

Ключовим поняттям та основним завданням навчальної моделі стратегії управління персоналом підприємств торгівлі стає створення компетенцій підприємства та його персоналу, що надає стратегії реальної інноваційної основи [7]. У сучасних торговельних організаціях компетенціям відводиться важлива роль у кадровій політиці, оскільки вимоги якісного обслуговування споживачів змушують звертати увагу на те, як стиль виконання роботи дозволяє завойовувати та зберігати конкурентні переваги на ринку.

Торговельні мережі застосовують моделі компетенцій, щоб пов'язати корпоративні завдання і практичну роботу з персоналом через уніфікацію вимог до співробітників. Навчання персоналу та інвестиції в його розвиток, ефективність і якість виконання роботи, мотивація і винагорода співробітників, підвищення стандартів якості, конкурентоспроможність організації, визначення загальної стратегії роботи з персоналом потребують чіткого виявлення та розвитку його компетенцій. Навчання та підвищення кваліфікації працівників торговельного підприємства найбільш рентабельний вид інвестицій в людський ресурс торговельних підприємств. Американські вчені доводять, що зростання інвестицій в освіту на 10 % забезпечує приріст продуктивності праці на 8,5 %, тоді як капіталовкладення лише на 3,8 % [5, с. 67]. У середньому витрати на навчання персоналу провідних компаній торговельної сфери за кордоном складають від 2 до 10 % фонду оплати праці.

Підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку роздрібною торгівлі вимагає застосування внутрішніх ресурсів її розвитку шляхом створення корпоративного навчального центру [6]. У центрах проводяться внутрішньокорпоративні програми як для продавців-початківців, так і для досвідченого персоналу. Система внутрішнього навчання має ряд переваг: співробітники навчаються саме тим професійним навичкам, які необхідні компанії, враховуючи її специфіку; теоретичні знання та практичні навички передають професіонали, які довели свою кваліфікацію і успішність; після навчання працівники мають можливість реалізувати набуті знання на практиці, а керівник може негайно оцінити якість навчання співробітника і вчасно скорегувати цей процес.

Сучасні підприємства мережного ритейлу практикують два підходи до навчання та розвитку персоналу — наставництво та коучинг. Основним інструментом при роботі з новачками та стажистами, метою якої є підвищення кваліфікації до

рівня, що прийнятий в компанії за стандарт знань, виступає наставництво [3, с. 5]. Саме стандарт знань є основою проведення наставництва, оскільки визначає перелік знань, вмінь і навичок, якими повинен володіти співробітник (стандарт обслуговування, правила роботи магазину, асортимент продукції тощо). Рівень кваліфікації нового працівника порівнюється з існуючими стандартами знань шляхом інтерв'ювання за ключовими компетенціями, які дозволяють виконувати поставлені перед ним завдання відповідно до основних бізнес-процесів торговельної організації. Оскільки ритейл має декілька сегментів, то доцільно виділити ключові компетенції для кожного з них. Так, для сегментів «мас-маркет», який зорієнтований на масового споживача, і «бренд», до якого відносяться бренди, що пропонують товари високої якості середньої цінової категорії, ключовими компетенціями торгового персоналу виступають комунікабельність, швидкість обслуговування великої кількості споживачів, здійснення незначного тиску на покупця при прийнятті рішення щодо придбання товару. У сегментах «люкс» та «ексклюзив», продавцям необхідно володіти компетенціями: відповідності бренду; адаптацією до типу клієнта та встановленням тривалого індивідуального контакту з ним; високого професіоналізму; використання сучасних технік продажу.

Система наставництва, за якої навчання персоналу відбувається безпосередньо на робочому місці, виконує наступні функції: ефективна і систематична передача знань, досвіду найбільш успішних консультантів-продавців новачкам; передача корпоративних цінностей компанії; збереження та накопичення досвіду компанії; забезпечення системності, цілісності навчання, контроль за засвоєнням знань; мотивація торговельного персоналу; реалізація потреби в визнанні та повазі для досвідчених продавців-наставників; розвиток персоналу. Практика застосування наставництва довела успішність даного методу професійного розвитку персоналу. Крім того, ефективність традиційного способу навчання, шляхом створення в організації корпоративного навчального центру, в якому проводяться семінари, тренінги, зростає, коли вони доповнюються саме наставництвом.

Іншим підходом, який стимулює та розвиває перспективний торговельний персонал є внутрішньокорпоративний коучинг [8]. Дана система навчання ґрунтується лише на позитивному досвіді продажів та зорієнтована на ефективний результат. Таким чином, при впровадженні системи коучинга слід працювати з продавцями, які зацікавлені у власному розвитку, а також аналізувати ті ситуації, які на 70 % пов'язані з їх успішністю. Таким чином, основний принцип цього підходу: досвід — усвідомлення — експериментування. На відміну від наставництва коучинг використовує та розвиває базу знань, які вже має торговельний персонал.

Розрізняють плановий (регулярний) та ситуативний коучинг. Плановий коучинг проводиться щомісяця і працює за схемою (рис. 1). Перший етап полягає в оцінці ключових компетенцій персоналу та їх прояву в торговельному залі. Наступний етап визначає та планує компетенції, що потребують першочергового розвитку. Першочерговість залежить від ступеня важливості тієї чи іншої компетенції та від корпоративної культури торговельного підприємства. Після проведення коучинга знову відбувається оцінка зміни поведінки продавця при обслуговуванні клієнтів. Даний процес є циклічним оскільки кожний співробітник має набір компетенцій, які потребують подальшого розвитку та удосконалення.

Ситуаційний коучинг фокусується на конкретному покращенні процесу продажу, тому практики його називають «коучинг на узбіччі» [8, с. 15]. Перший етап містить спостереження та оцінку за діями персоналу в торговельному залі, після завершення процесу продажу відбувається співбесіда з продавцем на предмет якості обслуговування клієнта.

Переваги наставництва і коучинга проявляються в підвищенні продуктивності та розвитку торговельного персоналу, швидкому навчанні «без відриву від роботи», поліпшенні взаємовідносин та атмосфери у колективі, заохоченні до конструктивних пропозицій від членів команди, підвищенні відповідальності співробітників, гнучкості та адаптивності до змін.

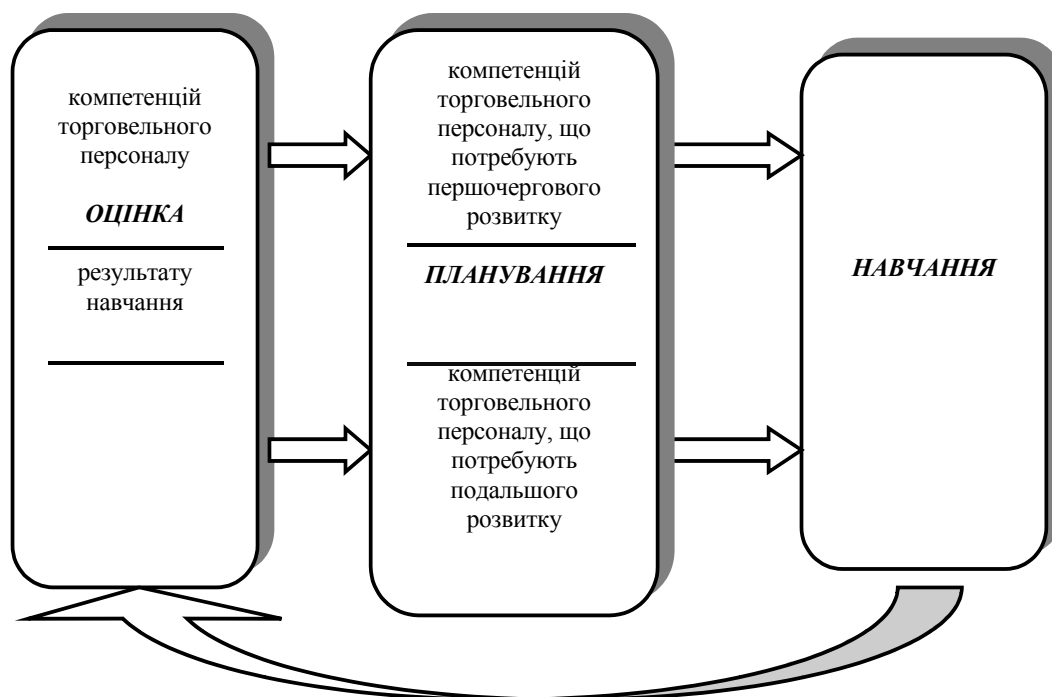


Рис. 1. Модель планового коучинга підприємств мережного ритейлу

Обов'язковим елементом використання моделі компетенцій є оцінка персоналу, яка має ряд переваг як для торговельної фірми, так і для окремого працівника [9, с. 16]. Персонал має чітку уяву про обсяг роботи та вимоги, які до нього пред'являються: властивості, які необхідні для успішного виконання посадових обов'язків; можливість отримання зворотного зв'язку; знати про власні слабкі та сильні сторони; оцінити свій потенціал та кар'єрні перспективи. Переваги оцінки персоналу на основі компетенцій для підприємства торгівлі полягають в наступному: можливість розробки єдиних стандартів опису ефективності роботи, які сприятимуть встановленню взаєморозуміння між співробітниками різних відділів та рівнів (єдине розуміння «ефективного керівництва» та «командної роботи»); можливість проведення оцінки ключових компетенцій співробітників і виявлення їх відповідності необхідному рівню; узгодженість при оцінці працівника: усі експерти зможуть досягти згоди в розумінні «цінних якостей» працівника і мати уявлення про те, що необхідно оцінити, а що можна проігнорувати; можливість визначити сильні і слабкі сторони кожного співробітника і використовувати цю інформацію для його розвитку; з'являються підстави для включення співробітників до кадрового резерву підприємства, а також планування їх кар'єри.

При плануванні та проведенні комплексної системи оцінки персоналу підприємств роздрібної мережі використовують різні способи, які умовно можна розділити на відкриті (асесмент-центр, атестація, анкетування, метод «оцінка

360°» тощо) [2] та неявні (методика «Таємного покупця»), які дозволяють виявити рівень розвитку значущих управлінських, професійних, особистісних компетенцій персоналу та визначити ефективні підходи і методи його навчання (табл. 1).

Таблиця 1

**МЕТОДИ ОЦІНКИ ТА НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ МЕРЕЖНОГО РИТЕЙЛЮ З УРАХУВАННЯМ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ**

Категорія персоналу	Компетенції персоналу	Методи та способи оцінки персоналу	Методи та підходи навчання персоналу
Офісний персонал (директор та його, заступники, керівники та співробітники департаментів)	Управлінські: вміння самостійно приймати рішення; вміння управляти бізнес-процесами; комерційне мислення; системне мислення; вміння та прагнення навчати підлеглих. Професійні: вміння планувати роботу; збір та аналіз інформації; економічні знання; професійні знання; організаційні здібності; генерування та накопичення ідей, комунікабельність, особистий розвиток. Особистісні: націленість на результат; вміння працювати в команді, лідерство, адаптація до змін, стресостійкість; лояльність до компанії.	Інтерв'ювання, анкетування, ассесмент-центр.  Внутрішня атестація, інтерв'ювання, анкетування, метод «360°», рейтинг.	Тренінги, плановий коучинг, наставництво, програми навчання професійного розвитку співробітників в корпоративному навчальному центрі.
Торговельний персонал супермаркетів	Управлінський персонал (менеджери, заступники менеджерів, адміністратори)		
	Торговельно-операційний персонал (продавці, касири, стажисти)	Професійні: знання товару; знання технік продажу; оперативність; знання стандартів обслуговування. Особистісні: вміння працювати в команді; відповідальність; спрямування на саморозвиток; ініціативність.	Тестування професійних знань та вмінь, зовнішнє спостереження за роботою кожного співробітника, метод «Таємного покупця», кейси, рейтинг.

Ефективність застосування моделі компетенцій залежить від досконалості організаційної діяльності, від наявності в ній необхідних інструментів управління персоналом [4, с. 68]. При організації управління персоналом на основі компетенцій дії співробітників визначаються очікуваними від них стандартами поведінки та вимогами до якості роботи. Тобто, використання компетенцій впливає на внутрішню культуру підприємства, що особливо актуально для сфери торгівлі та послуг, зорієнтованої на задоволення потреб споживача та максимізацію обсягів продажу.

Зосередження інтересу торговельних підприємств на персоналі як ключовому ресурсу фірми доводить необхідність застосування моделі компетенцій [1]. Ефективно вбудована модель компетенцій в навчальну модель стратегії фірми дозволяє вдосконалити її організаційну культуру, зберегти корпоративні цінності, підвищити стандарти якості обслуговування, створити позитивний імідж, магазинний бренд та наростити ринкову вартість підприємства. Удосконалення системи навчання має не лише економічний, а й соціальний ефект, який сприяє зниженню плинності кадрів; підвищенню рівня трудової мотивації персоналу; зміцненню організаційної культури та комунікативних зв'язків між працівниками підприємства.

**Висновки.** Отже, в сучасних умовах швидкого старіння професійних знань нагальним постає питання створення на підприємствах мережного ритейлу ефективною системою навчання персоналу з урахуванням компетентісного підходу. Даний підхід лежить в основі вибору методів оцінки, навчання та розвитку кадрів. Сучасні форми бізнес-навчання базуються на індивідуалізації та диференціації програм розвитку персоналу, що дозволяє працівникам підвищити кваліфікацію, здобути нові навички та знання, вдосконалити компетенції, отримати додаткові можливості для професійного зростання. Практика внутрішньокорпоративного навчання персоналу роздрібною мережі доводить успішність підходів наставництва та коучинга. Вони мають різну методично-організаційну основу, однак в цілому направлені на підвищення продуктивності праці, покращення бізнес-результатів.

Одержані результати можуть бути покладені в основу подальших досліджень щодо оцінки та моніторингу кадрового потенціалу з використанням компетентісного підходу, що дозволить набути конкурентних переваг підприємствам мережного ритейлу.

### **Література**

1. Аксенова М. Обучение персонала в торговой компании. — Режим доступа: <<http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1424>>.
2. Барышникова Е. Оценка персонала методом ассесмент-центра / Е. Барышникова. — К. : МИФ, 2013. — 256 с.
3. Горшкова Е. Г. Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса. Практическое руководство / Е. Г. Горшкова, О. В. Кухаркова. — СПб. : Речь, 2012. — 144 с.
4. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова. — К. : МИФ, 2012. — 280 с.
5. Иванова С. Оценка компетенций методом интервью: универсальное руководство. — М. : Альпина Паблишер, 2013. — 155 с.
6. Кибанов А. Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, И. А. Федорова. — М. : Проспект, 2012. — 80 с.
7. Митрофанова Е. А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом / Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова, О. Л. Белова. — М. : Проспект, 2013. — 72 с.
8. Уитмор Д. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом / Д. Уитмор. — К. : МИФ, 2012. — 309 с.
9. Осадчук О. Оценка потребности в обучении персонала / О. Осадчук // Управление персоналом — Украина. — 2014. — № 3(246). — С. 15-22.

Стаття надійшла до редакції 05.07.2014р.