

ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОЙ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ

Балданова С.Д.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления» (ФГБОУ ВПО ВСГУТУ), г. Улан-Удэ

Периодическое обучение специалистов, работающих в рознице, необходимо, так как каждый год количество розничных магазинов в России существенно увеличивается, и в условиях возрастающей конкуренции, высокий профессионализм — уже обязательное требование рынка розницы. Чтобы не потерять своих покупателей и привлекать новых, нужно не просто быть в курсе новых розничных технологий и нововведений, но и применять их на практике, и соответственно — повышать квалификацию персонала.

Преподаватели ВСГУТУ кафедры «Менеджмент, маркетинг и коммерция» часто бывают приглашены представителями розничных торговых сетей для проведения обучения их персонала. Отличительной особенностью таких образовательных услуг является требовательность участников к содержанию и технологиям подачи материала. Ограниченность во времени, возраст и опыт слушателей определяют уровень ответственности преподавателя и ставят его перед проблемой – как заинтересовать, замотивировать персонал на развитие. Безусловно, что преподавателям требуются навыки работы с взрослыми слушателями, практические знания о розничной торговле и опыт тренерской деятельности.

Если розничная компания хочет остаться на рынке надолго и всерьез, то эффективное обучение персонала поможет ей создать команду единомышленников, которые понимают друг друга с полуслова, и профессионально и оперативно выполняют свои рабочие задачи. А в розничном бизнесе, как в любом другом бизнесе, связанном с обслуживанием клиентов, именно настрой персонала и отношения внутри команды оказывают сильнейшее влияние на успешность работы всего предприятия. Именно сплоченная и хорошо подготовленная команда сотрудников позволяет успешно развивать розничный бизнес, и не бояться бесконечной текучки кадров. Ведь текучка кадров на сегодняшний день — серьезная проблема в большинстве розничных компаний, и она нередко приводит к снижению объемов продаж магазинов (вследствие неэффективной работы новых сотрудников) и возрастанию затрат (в связи с постоянным поиском, приемом и обучением новых сотрудников).

Розничная компания города Улан-Удэ пригласила преподавателей для разработки, внедрения системы обучения и подготовки персонала. На первом этапе работы было проведено исследование имеющихся стандартов

деятельности сотрудников торговой сети, которое выявило ряд недостатков в содержании и самый главное это то, что их никто не исполнял.

По нашему мнению, те розничные компании, в которых четко прописаны технологические цепочки рабочих процессов и разработаны свои корпоративные стандарты, а также методы обучения новых сотрудников (в частности торгового персонала), имеют текучку кадров значительно ниже других предприятий торговли, и более высокие показатели эффективности работы сотрудников. При правильной организации розничного бизнеса, каждый новый сотрудник, должен ознакомиться с внутренней работой фирмы и ее корпоративными правилами. Розничные торговцы должны стремиться к тому, чтобы новички активно участвовали в деятельности компании и вносили свой вклад в ее работу. Как правило, новые сотрудники и сами стремятся узнать больше о своих обязанностях и полномочиях на новой фирме, и это помогает им быстро усваивать новую информацию. А успешная адаптация и обучение, позволяет фирме быстро повышать эффективность работы нового сотрудника и, соответственно, положительно влиять на всю работу фирмы в целом.

Но, помимо обучения новых сотрудников, необходимо еще и периодическое обучение уже работающих сотрудников. Такое обучение может решать несколько задач, например: освоение нового оборудования, увеличение эффективности работы и повышение квалификации персонала. Но, в общем, здесь цель одна – это выявление внутренних возможностей и резервов уже работающих в компании сотрудников. Как выяснилось, в исследуемой торговой сети обучение проводится по следующим направлениям: обучение «категорийных» менеджеров, обучение старших продавцов и заведующих магазинами по их функциям и обязанностям, которые в свою очередь проводят обучение новичков-стажеров технологическим процессам в магазине и обучение продавцов в целях ознакомления с продукцией (бытовая химия).

Анализ системы подготовки персонала выявил, что организация обучения носит ситуативный характер и направлена на решение проблем, например, на снижение количества жалоб от покупателей. Содержание состоит большей частью из отработки навыков работы с возражениями и конфликтных ситуаций. В результате от такого обучения был только кратковременный эффект, так как предварительного исследования причин этих проблем руководством не проводилось и постепенно все возвращалось на круги своя.

Таким образом, возникла необходимость в совершенствовании системы обучения торговой розничной сети, начиная от принципов работы системы, заканчивая методами ее реализации.

В основе системы обучения и подготовки персонала торговой розничной сети должны лежать следующие принципы:

1. Направленность обучения на достижение стратегических целей компании.
2. Обучение без отрыва от основной деятельности (необходимость перераспределить ресурсы для проведения обучения без отрыва от производства).
3. Прямая практическая направленность профессиональной подготовки персонала (отработка навыков до уверенного исполнения).

4. Использование преимущественно активных форм и методов обучения сотрудников (на основе теории обучения взрослых с целью сокращения временных затрат посредством быстрого и наиболее эффективного овладения обучаемыми требуемыми практическими умениями и навыками).

5. Использование поддерживающего комплекса мероприятий, который включает элементы электронного обучения, анализ конкретных практических случаев (кейсы), внутренний коучинг и пост-тренинговое сопровождение.

Система обучения должна состоять из стандартизации обслуживания (разработка, совершенствование единых стандартов обслуживания покупателей с учетом специфики конкретного магазина), обучения новичков, тренингов продаж, тренингов по продуктам и обратной связи для совершенствования и обновления учебных программ. Она должна работать постоянно в первую очередь на уровне магазина, затем на уровне управляющего офиса для координации и оптимизации процессов обучения.

Какую бы совершенную систему мы ни предложили, основным условием для появления стимула у сотрудников к повышению своей квалификации будет интерес к программе (или серии тренингов) за счет качественной работы тренеров и возможности поучаствовать в разработке общеприемлемых стандартов.

Таким образом, чтобы обеспечить интерес, возникает необходимость продумать стратегию внедрения системы обучения. В первую очередь, централизованное обучение должны пройти управляющие магазинами и старшие продавцы. Результатом их совместной работы в ходе обучения будет являться разработка стандартов обслуживания в виде «чек-листа» и «скрипта» для ежедневной работы. Задача заведующих и старших продавцов – совместная работа с торговым персоналом на местах по совершенствованию стандартов с учетом особенностей бизнес-процессов своего магазина и контингента покупателей. И только после этого можно запускать программы обучения персонала. Как только сотрудникам будут ясны стратегические цели компании, для чего они работают, какое место в компании они занимают, и что к ним прислушиваются (обратная связь), у них будет стимул повышать свой уровень квалификации и активно участвовать в процессах развития. Квалифицированный персонал является дополнительным конкурентным преимуществом для организации.

В настоящий момент идет реализация первого этапа. Преподаватели разработали программу тренингов, в результате которого заведующие и старшие продавцы разрабатывают основные положения для стандартов обслуживания. В тренинге используются модерация, проблемный анализ, групповая работа, анализ кейсов, ролевые ситуации. Он состоит из аудиторного и полевого обучения. Вначале приходится преодолевать сопротивление участников тренинга, например, «замороженность» (отсутствие мотивации, нежелание активно участвовать), «поспешные возражения». Но это только в начале, постепенно активность растет, а уже на этапе полевого обучения (в стенах реального магазина) они задают вопросы, дают рефлексии полученного опыта и оценку собственной работе, сообща обсуждают происшедшее,

делают выводы, активность участников настолько высока, что они невольно вовлекают всех сотрудников работающего магазина и даже покупателей.

Таким образом, для исследуемой розничной сети назрела необходимость создания собственной полноценной системы обучения и подготовки персонала. Будет ли этим заниматься приглашенный тренер или отдельное подразделение или эти функции возьмут на себя линейные исполнители покажет время. Главное, чтобы эта система в конечном итоге решала задачи по увеличению доходности, снижению издержек и повышала конкурентоспособность компании на рынке.

Список литературы

- 1. Цыренова А.А., Дансаранова С.Д. Интерактивные технологии в обучении менеджеров //Материалы научно- методической конференции ВСГТУ, г. Улан-Удэ.- 2007 – с. 82*
- 2. Шагвалеев А.М. Практические аспекты организации и совершенствования функционирования внутреннего учебного центра торгового предприятия с целью повышения его конкурентоспособности.//Вестн. ЮУрГУ. Сер. «Экономика и менеджмент».- 2013.-т. 7,№1*
- 3. HRM.RU Ведущий портал о кадровом менеджменте – Режим доступа: <http://hrm.ru/>*