



ПОДГОТОВКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПРОДАВЦОВ ЮВЕЛИРНЫХ МАГАЗИНОВ «РОСКОШЬ»

ЛЕКЦИЯ ПЕРВАЯ: «ПРОБЛЕМЫ РОСТА. СНИМАЕМ КОРОНУ»

СЕТЬ ЮВЕЛИРНЫХ МАГАЗИНОВ «РОСКОШЬ» (ВЛАДИВОСТОК) РАЗРАБОТАЛА СОБСТВЕННУЮ ПРОГРАММУ ОБУЧЕНИЯ ПРОДАВЦОВ. ОНА РЕШАЕТ ДВЕ ОСНОВНЫЕ КАДРОВЫЕ ЗАДАЧИ РОЗНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ: 1) ОБУЧЕНИЕ; 2) ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ. В 2009 ГОДУ В «НАВИГАТОРЕ ЮВЕЛИРНОЙ ТОРГОВЛИ» БЫЛА НАПЕЧАТАНА СЕРИЯ ЛЕКЦИЙ «ОБУЧЕНИЕ». В ЭТОМ НОМЕРЕ ЖУРНАЛА МЫ НАЧИНАЕМ ПУБЛИКАЦИЮ СЕРИИ ЛЕКЦИЙ, ЛЕЖАЩИХ В ОСНОВЕ ВТОРОГО ЭТАПА – «ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ».

Елена РАХМАНЕНКО, Галина ДЕСЯТОВА

Пики увольнений

Основными членами коллектива розничного предприятия являются женщины. И каждая из них имеет свои индивидуальные особенности. Ежедневно они встречаются на общей территории магазина и занимаются совместной трудовой деятельностью. Коллектив магазина, это от трех до семи человек, образует малую формальную группу.

Анализ увольнений по розничной сети ювелирной группы «Роскошь» за четыре года показывает, что их количество имеет три пика. **Максимум увольнений** приходится на первые два месяца работы. **Второй пик** наблюдается после прохождения обучения, когда новичок адаптируется в малом коллективе магазина – для каждого четвертого это заканчивается увольнением. **Третий пик** – 8% увольнений – это период, когда продавцы проработали от трех до трех с половиной лет (см. таблицу 1).

Малые формальные группы являются ячейкой торгового предприятия – они должны не только справляться с поставленными задачами

(выполнять план), но и быть стабильными (без текучки кадров). А второй пик увольнений говорит о неумении управлять малым коллективом. Поэтому данная лекция предназначена для старших продавцов: она содержит минимальные знания, необходимые лидерам малых

Таблица 1

ПИКИ УВОЛЬНЕНИЙ

Стаж работы	Уволились
1–2 месяца	32%
9–12 месяцев	24%
3,5 года	8%

розничных коллективов, и поможет им в формировании эффективных навыков общения.

Социальная группа

При анкетном опросе продавцов сети ювелирной группы «Роскошь»: «**К какой ступени пирамиды Маслоу вы относите себя?**» – подтвердилось, что 70% коллектива реализацию своих базовых потребностей видит в рамках третьей ступени, то есть наиболее актуальным для них является принадлежность к социальной группе. (Подробно о пирамиде Маслоу читайте в серии лекций «Обучение».)

Как уже было сказано, малая группа коллектива розничного предприятия является формальной. Неформальные группы объединяют людей с общими интересами, для их членов характерно взаимное влияние и подражание друг другу – другими словами, люди там эмоционально близки. Членов же формальной группы объединяет совместная деятельность, поэтому личности здесь могут быть эмоциональными антагонистами. Обычно в женском коллективе нет пирамидальной иерархии, чаще всего он формируется из множества «диад».

Придя в магазин после учебы, женщина пытается адаптироваться на его территории. Чаще всего это выражается в поиске подруги на работе. Как только приятельница найдена, наступает второй этап развития взаимоотношений в группе. Личность обнаруживает несовпадение своих эмоциональных ожиданий с реальностью. На данном этапе проявляются все подводные камни пришедшего работать в коллектив человека. Проблемы возникают в

По данным наблюдений, адаптация новичка в магазинах сети «Роскошь» проходит в несколько этапов:

- 1) разведка: осознание себя в группе (третий–шестой месяц);
- 2) конфликт (девятый–двенадцатый месяц);
- 3) достижение согласия и равновесия, референтность (полтора-два года).

ЧИТАЙТЕ В 2010 ГОДУ

Серия лекций «Повышение квалификации» – практикум от сети ювелирных магазинов «Роскошь» (Владивосток)

ЛЕКЦИЯ 1. Проблемы роста. Снимаем корону (лекция посвящена продавцу)

ЛЕКЦИЯ 2. Розничный покупатель 2009 года (лекция посвящена покупателю)

ЛЕКЦИЯ 3. Система удержания покупателя-2009 (реализация февраль–декабрь 2009 года, «Роскошь», Владивосток)

Часть 1. Сервис, оценка уровня. Взять все проблемы на себя.

Часть 2. Системы поиска ассортимента:

- 1) в наличии;
- 2) потенциального;
- 3) особенного.

Часть 3. Методы удержания покупателя. Ответственный и упреждающий маркетинг.

Часть 4. Контроль над сервисом. Обратная связь. Переход базы обращений в базу дисконтников. Оплата показателей.

двух направлениях: в профессиональной и межличностной активности. Каждая четвертая проходит этот этап неудачно!

Типы позиционирования

Известно три типа позиционирования сотрудником самого себя в рабочих отношениях (см. таблицу 2). Если быстро и правильно определить тип позиционирования – человек окажется именно на том рабочем месте, где он будет максимально эффективен.

Основные причины конфликтов

24% увольнений второй волны происходят из-за нерешенных конфликтов в микрогруппе. **Конфликт** – это столкновение интересов. Задача лидера – минимизировать его и управлять конфликтом. Старший продавец имеет дело с межличностными конфликтами, которые иногда могут перерасти на уровень организации и даже государства (например, судебные иски в рамках трудового законодательства).

Основные причины конфликтов и варианты их урегулирования рассмотрены в таблице 3.

Лидер

Развитие группы – это не что иное, как смена тенденций, трендов в развитии межличностных отношений, направленных то на

Таблица 2

ТИПЫ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

ПОЗИЦИЯ	МАКСИМАЛЬНО ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДСТИГАЕТСЯ	ГДЕ МОЖЕТ БЫТЬ ПОЛЕЗЕН КОМПАНИИ
Одиночка	Индивидуальная работа, ответственность за результат, личный результат	В магазинах, где не больше одного продавца в смену, или приемщик наряда заказов, лома и пр.
Менеджер, управленец	Самостоятельность. Четкость постановки цели, налаживание коммуникаций	Старший продавец или администратор магазина
Командный игрок	Коммуникации, роль в команде, совместные мероприятия, уход от личной ответственности	Продавец торгового зала

Вариантов поведения при конфликте может быть несколько:

- Избегание (может усложнить ситуацию в дальнейшем).
- Амбиции (вопреки здравому смыслу).
- Уступка.
- Подавление.
- Открытое сопротивление или саботаж.
- Компромисс (частичное удовлетворение интересов).

объединение, сближение, то на уменьшение эмоциональной близости отношений внутри коллектива. Показателями целостности группы являются сплоченность, микроклимат, референтность, лидерство и внегрупповая активность для решения более значимых задач.

Лидер, руководитель или старший продавец – это в данном случае синонимы, так как эта личность выполняет все функции, связанные с организацией совместной деятельности, поддерживает стандарты, принятые на предприятии, отвечает за результаты деятельности и поддержание благоприятных взаимоотношений в группе. Эта должность предлагается человеку со значительным стажем работы в компании, обладающему лидерскими качествами, инициативностью, нацеленностью на результат, имеющему высокие стандарты личности, правильно оценивающему свои сильные и слабые стороны, готовому к саморазвитию. После вступления в должность с помощью листов самооценки и методов повышения квалификации вырабатываются навыки принятия решений: анализ проблем, сбор информации, системность мышления.

Третья волна

8% увольнений приходится на третью волну – в период, когда у продавцов от трех до трех с половиной лет стажа. Причиной увольнений чаще всего становится угасание интереса к работе в компании. Мы считаем, что здесь должен активно работать менеджер по управлению персоналом. Необходим регулярный контроль над группой риска, который осуществляется с помощью мотивационного анкетирования. Для удержания человека в коллективе его личности нужно уделять повышенное внимание – и все предложения, как правило, индивидуальны: от карьерного роста и учебы до кредитов, конкурсов и т.д. ■

Стандарты, которыми пользуются в работе старшие продавцы ЮГ «Роскошь»:

1. Ежедневный оценочный лист.
2. Лист самооценки и повышения квалификации старшего продавца.
3. Мотивационный лист с «идеальным продавцом».
4. Лист вопросов, который заполняется ежемесячно при получении зарплаты всеми сотрудниками предприятия последние шесть лет.

Таблица 3

ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ И УРЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ

ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ	МОТИВАЦИЯ	ВОЗМОЖНОСТЬ УРЕГУЛИРОВАНИЯ
Конкуренция за покупателей	Деньги. Каждый получает процент только со своей личной продажи	Должны быть одни правила для всех – их коллектив может выработать самостоятельно (например, клиентом занимается тот, кто подошел первым, или «очередь», и пр.)
Конкуренция за ресурсы (график выходов, отпусков, конкурсы, премии, сбор бонусов и т.д.). Оплата недостатков инвентаризации	Дополнительные возможности, или время, или деньги. Слава, почет	Распределение должно быть «на основании «чего-то». Порядок распределения должен быть обсужден вместе – «как»
Дисциплинарные, поведенческие (опоздание, несоблюдение стандартов внешнего вида, грубость, хамство, реакция на критику, неумение отвечать за свои действия)	Низкие личные стандарты. Неумение концентрироваться на задаче	Система ежедневных оценочных листов. Форма – пятиминутка – построение – звонок. Система штрафов – важно соблюдать справедливость наказания. Следование «кодексу ЮГ «Роскошь»
Сплетни, искажение информации, испорченный телефон. Нелояльность фирме (может развиваться в дисциплинарные нарушения)	1) формируется новый лидер; 2) возможность избежать неприятностей	Найти «источник» искажения, работать с ним
Межличностные конфликты	Различия в индивидуальных ценностях	Избегать категоричности и оценок, не имеющих отношения к работе