

ОЛЬГА ЧЕРНЫХ, коммерческий директор ООО «Ювелирный дом «Кристалл»: «Хороший ювелирный продавец сам по себе уже ценность»

Компания Ювелирный дом «Кристалл» получила специальную премию «За высокий уровень культуры и организации продаж» международного конкурса «Лучший ювелирный магазин 2013», который ежегодно проводит журнал «Навигатор ювелирной торговли». О том, как правильно вести работу с персоналом, чтобы стать самой культурной сетью, мы поговорили с коммерческим директором ООО «Ювелирный дом «Кристалл» Ольгой ЧЕРНЫХ.



Ювелирный дом «Кристалл» – активно развивающаяся сеть. Компания постоянно открывает новые магазины, соответственно существует острая необходимость в кадрах. С какими основными проблемами вы сталкиваетесь?

Главная сложность заключается в том, что магазины «Кристалл» открываются по всей России, соответственно наиболее серьезными являются вопросы массового дистанционного

рекрутинга продавцов, когда сотрудник по найму персонала удален от соискателя, а интервью по сети часто заменяет личное общение.

Другими, не менее сложными вопросами для «охотников за головами» становится разнообразие требований к продавцам ювелирных магазинов. Их должностные обязанности настолько многочисленны, что осветить в интервью весь массив профессиональных знаний и навыков практически нереально. При этом не будем забывать, что и материальная ответственность у них чрезвычайно высокая! Рынок готовых профессиональных продавцов ювелирных изделий узок. Куда проще найти продавца продуктов или одежды. Если ювелирный продавец представляет ценность, доля его вклада может составлять до 15–20% от общего товарооборота магазина, поэтому вопрос поиска нового места работы – весьма редкое явление для эффективного продавца. Не менее сложный аспект – личность директора магазина, имеющего собственный подход к оценке нанимаемого персонала.

В результате рекрутер сталкивается с четырьмя основными проблемами: удаленность от соискателя, разнообразие профессиональных требований, субъективный личностный подход директора и узость рынка профессиональных продавцов-соискателей.

Каким образом происходит отбор среди претендентов? Есть ли специальные методы, которые помогают быстрее провести отсеивание неподходящих кандидатов?

Основным инструментом в решении данных вопросов является интервью по компетенциям. Этот метод позволяет стандартизировать процедуру отбора, дает возможность свести к минимуму субъективное мнение директора магазина,

является универсальным инструментом для формирования корпоративной культуры, обучения и оценки знаний, а также развития персонала.

Интервью по компетенциям – результат многоступенчатой работы. В первую очередь создается модель ключевых компетенций продавца. Затем модель описывается в поведенческих характеристиках. Например, с конфликтным покупателем продавец должен спокойно разговаривать, продолжать улыбаться. Относительно приведенного примера поведенческой характеристикой может служить стрессоустойчивость соискателя. Далее с помощью моделируемых в интервью ситуаций устанавливается профиль соответствия критерию стрессоустойчивости. Например, если соискатель при встрече с конфликтным покупателем сразу предложит обратиться к директору, тест не пройден. А если в первую очередь даст покупателю высказаться, значит, годен по предложенному критерию.

Компетенций для оценки соискателя на должность продавца можно предложить как минимум пять: коммуникабельность, стрессоустойчивость, обучаемость, добросовестность, инициативность. По каждой из компетенций – целый перечень вопросов и ситуаций, которые моделируются на собеседовании. Чем выше соответствие соискателя по каждой из компетенций, тем больше шансов быть принятым на работу. Первоначальное интервью по компетенциям может быть проведено директором магазина на месте. Для этого нужно организовать обучение директоров проведению данного собеседования. Итоговый контроль осуществляет менеджер по персоналу. Со временем модель может быть скорректирована, к ней могут прибавиться дополнительные компетенции, ведь прогресс в области обслуживания не стоит на месте.

Что происходит с кандидатом после принятия на работу?

Начинается непрерывный процесс его обучения. В ЮД «Кристалл» функционирует система стандартов. Помимо знаний формы, цвета, типов огранки камней, видов плетений и прочей профессиональной информации сегодня на первое место выдвигается уровень культуры продавца-консультанта.

Согласно маркетинговым исследованиям среди покупателей магазинов «Кристалл», наряду с широким ассортиментом большую роль в формировании лояльности играет уровень компетентности и культуры сотрудников магазина. Более 70% респондентов обращают внимание на этот фактор как основополагающий. Поэтому руководство компании решило уделять особое внимание обучению культуре обслуживания.

Если говорить о культуре обслуживания, на что в первую очередь вы обращаете внимание при обучении продавцов-консультантов?

Культура сервиса в ювелирном магазине не возникает на пустом месте. Корни многих особенностей этого процесса связаны с особенностями менталитета, профессиональной культурой отрасли и корпоративной среды. Известно, что в дореволюционной России в ремесленных и торговых корпорациях складывались устойчивые критерии культуры обслуживания. Так, у ювелиров было принято встречать клиента в прямом смысле слова по одежде. Чем дороже внешний вид посетителя, тем более почтительно общался с ним продавец и более дорогие украшения предлагал. Сейчас у многих продавцов остается подобный подход, тогда как в современном обществе оценить финансовую состоятельность посетителя только по внешнему виду невозможно!

Избавлению от этого «привычного образа мыслей обывателя» в «Кристале» посвящено множество тренингов, которые направлены в первую очередь на объективное выявление потребностей с помощью открытых вопросов. Обучения регулярно проводятся в каждом магазине силами собственного бизнес-тренера. Продавцов учат, как здороваться, какие вопросы задавать, что не спрашивать ни в коем случае, сколько изделий предложить, как построить наводящую фразу, чтобы понять ожидания покупателя.

Как в «Кристале» оценивают работу продавцов?

Один из современных способов оценки результатов обучения продавцов – проверка методом «Тайный покупатель». В 2013 году данная система была внедрена в «Кристале» и стала эффективным инструментом проверки деятельности удаленного магазина. С одной стороны, подобные маркетинговые оценки дают возможность директору магазина обратить внимание на слабые и сильные стороны своего коллектива, с другой – для дирекции по персоналу они служат критерием для составления рейтинга магазинов в части уровня обслуживания, а также сигналом, чтобы скорректировать график обучения в пользу «отстающих».

Обучение директоров обособленных подразделений – также одна из приоритетных задач. Ежегодно на протяжении нескольких лет руководителей приглашают для общения и обучения в Липецк, где находится центральный офис компании.

Каким образом происходит мотивация сотрудников компании?

На первом месте, конечно, материальная мотивация. Как показывает опыт большинства ювелирных компаний, фиксированная заработная плата – не достаточный стимул к эффективной работе. Приведу пример. Идет акция «Скидка 25% на изделия с бриллиантами». И это предложение само по себе эффективно продает украшения с бриллиантами, так как покупатель, оценив выгоду, нацелен на покупку изделий с бриллиантами. В этом случае основная цель продавца – провести презентацию и угадать со вкусом и ценовым диапазоном. А как сделать так, чтобы продавались те изделия, которые не являются «акционными», но имеют большую коммерческую выгоду для компании? В этом случае продавец должен четко знать, что, продав такое изделие, он сам получит большую прибыль, чем продавая изделия, на которые есть постоянный спрос.

Продавец, имея четкие критерии материальной мотивации на продажу таких изделий, может показать удивительные результаты, например, начать продавать дорогостоящие изделия, которые раньше не предлагал по причине того, что дизайн изделий не отвечал его личному вкусу.



Самая сложная задача при расчете уровня мотивации – установить «золотую середину» в части суммы вознаграждения, чтобы продавец в середине месяца вдруг не решил, что наторговал достаточно или, наоборот, не почувствовал себя обиженным после большой проведенной работы. Разработка системы премирования привела к появлению разных видов доплат за достижение определенных результатов. В нашей сети подобных видов мотивации около 10. Каждая ювелирная компания вправе сама определить, за что и как платить своим сотрудникам, но именно правильно выбранные виды доплат и верно рассчитанные диапазоны гарантируют отличные результаты.

Сейчас в крупных компаниях очень широко применяется нематериальная мотивация. Работаете ли вы в этом направлении?

Конечно. Больше всего сотрудникам полюбили конкурсы фотографий. В числе самых запоминающихся – конкурс «Мисс «Кристалл», где женская половина магазинов предлагает на рассмотрение жюри из работников центрального офиса свои лучшие фотоснимки. Благодаря этому конкурсу в компании ежегодно определяется девушка, фото которой становится официальным лицом для плакатов по рекламе дисконтной системы.

Не менее интересными стали для коллектива фотоконкурсы «Идеальная пара», где замужние сотрудницы предстали перед зрителями в свадебных нарядах, и «Угадай кто?», где по детским фотографиям необходимо было установить их обладателя. Все это внесло в атмосферу коллектива компании много доброго и стало поводом для большинства сотрудников сблизиться и пообщаться в неформальной обстановке.

ЮД «Кристалл»
Тел.: 8 (4742) 27-77-30
www.kristall-shop.ru