

## THE PROBLEM OF CHOOSING AN EFFECTIVE FORMAT FOR TRAINING LINE PERSONNEL IN RETAIL

Kozarezova Ekaterina Ismagilovna

place of work: LLC "KaltsRu", post-graduate student of USUE

### Аннотация

Статья посвящена вопросам выбора форматов обучения линейного персонала розничных магазинов. Статья написана с целью определения оптимального формата обучения с точки зрения эффективности и материальных затрат. Используя фактические данные сети розничных магазинов формата фэшн-ритейла, проанализированы результаты работы различных структурных подразделений в зависимости от выбранного формата обучения. Проведенное исследование показало, что не всегда большой бюджет на обучение дает наилучший результат в плане достижения требуемой эффективности.

**Ключевые слова:** формат обучения, линейный персонал, розничная торговля, наставничество. Вопрос качественного обучения линейного персонала (продавцы-консультанты, продавцы-кассира, продавцы-универсалы и т.д.) для многих руководителей и hr-департаментов стоит достаточно остро. Сложившаяся ситуация обусловлена следующими особенностями данной сферы:

1. Доля сотрудников в штате розничных магазинов, для которых это первое место работы, достигает 65%;
2. Более 90% сотрудников линейного персонала не имеют профессионального образования, связанного именно со сферой розничной торговли.
3. Низкий престиж данной отрасли и высокий уровень предложения на рынке труда по позициям продавец-консультант, продавец-кассир снижают качество подбора линейного персонала [1].
4. Розничная торговля является одной из самых динамично развивающихся отраслей, где новые продукты и стандарты работы требуют соответствующей подготовки персонала.

Беря во внимания все вышеперечисленные пункты, единственным решением, позволяющим обеспечить плановую эффективность работы персонала, остается организовать процессы внутреннего обучения таким образом, чтобы в нужные сроки сотрудники обладали не только необходимыми знаниями, но и навыками работы.

Безусловно, первым вопросом, которым задается руководитель компании и Hr-департамента, является выбор формата обучения. В связи с чем, рассмотрим 3 наиболее распространенные

варианта организации обучения линейного персонала в разрезе экономической целесообразности данного процесса.

Как уже было отмечено ранее, важно выбрать не просто наиболее дешевый или наиболее быстрый способ овладения необходимыми навыками и знаниями. Главный показатель успешности обучения – скорость выхода на плановую эффективность сотрудника, после прохождения обучения, при минимальных затратах.

Автором было проанализировано 3 формата обучения линейного персонала, применяемых в рамках одной из крупных розничных сетей в симментал фэшн-ритейл с точки зрения материальных и временных, а также скорости выхода на плановую эффективность.

Наиболее применяемый и легкий в организации способ обучения – это тренинги по продукту, либо технике продаж в отрыве от основной работы. Это выглядит следующим образом: hr-департамент определяет тему обучения, определяется круг сотрудников, назначается тренер. Чаще всего такие мероприятия проходят в течение одного рабочего дня, реже 2-3 дня. С одной стороны, такой формат имеет свои плюсы: сотрудников ничто не отвлекает от обучения, не нужно повторять несколько раз один и тот же материал, кроме того в первое время сотрудники показывают более высокие. При этом как показывает практика данный формат имеет несколько существенных недостатков:

1. Сама организация и проведения таких выездных тренингов достаточно затратная статья в бюджете на персонал: аренда помещения, оплата рабочего времени тренеру и сотрудникам, командировочные расходы и прочее.
2. Как показывают отчеты Hr-отдела, по оценке руководителей структурных подразделений в лучшем случае участники тренингов применяют в первую неделю до 30% полученных знаний, по истечению месяца – только 15%.
3. Доля сотрудников, вышедших на плановую эффективность, в течение месяца составляет 37% участников.
4. Средний прирост по выручке за течением месяца после прохождения тренинга составляет 5,3%.

Второй формат обучения предполагает тренинг на рабочем месте. В организационном плане это выглядит следующим образом: ответственный за обучение сотрудник, чаще всего руководитель структурного подразделения (директор магазина) проводит обучение во время работы магазина для одного или нескольких сотрудников. У данного формата есть как ряд преимуществ, так и недостатков.

Среди достоинств такого подхода необходимо выделить следующее:

1. Данный формат обучения линейного персонала требует меньше материальных ресурсов.
2. Нет необходимости отрывать сотрудников от работы.

Говоря о недостатках, следует отметить следующее:

1. Директор магазина не всегда правильно планирует свое рабочее время, уделяя должное внимание обучению сотрудников. За время проведения исследования 41% программ по обучению не закрывались в срок.
2. Доля сотрудников, показавших плановую эффективность в течение месяца, составила 49%.
3. Рост выручки у сотрудников, прошедших обучение составил 9,8%.

Наконец, третий способ, применяемый на практике для обучения линейного персонала, предполагает наставничество более опытного коллеги (с высокими результатами работы), который непосредственно в процессе продажи направляет и поддерживает. Здесь необходимо отметить главенствующий фактор успешности данного формата, связанный с тем, что обучение проходит во время практики по принципу «Делай, как я»

Из недостатков данного формата, стоит выделить следующее:

1. Данный процесс занимает достаточно много времени у наставника
2. Для осуществления необходимо наличие в штате структурного подразделения сотрудника, готового выступить в роли наставника.

При этом важно отметить ряд преимуществ:

1. Минимальные материальные затраты для обучения сотрудника
2. Доля сотрудников, за месяц вышедших на нормативные показатели эффективности, составила 76%
3. Прирост по выручке у сотрудников, обучающихся вместе с наставником, составил 19,8%.

Итак, рассмотрев подробно результаты обучения линейного персонала в сфере розничной торговли в разрезе по формату обучения, автором статьи был сделан вывод, что наиболее эффективный и наименее затратный с точки зрения материальных ресурсов является наставничество на рабочем месте.

### Список литературы

1. Чуланова О.Л. Консалтинг персонала: учебное пособие [Электронный ресурс] / О.Л. Чуланова // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, № 2. – Режим доступа : <http://naukovedenie.ru>.
2. Кириллов А.В., Мельничук А.В., Мельничук Ю.А. Управление организационной культурой в современных российских корпорациях / А.В. Кириллов, А.В. Мельничук, Ю.А. Мельничук

- Социальная политика и социология. 2014. Т. 2. №4-1 (105). С. 270-285. – Режим доступа : <https://ru.b-ok.cc/book/3273459/4d8ek0>.
3. Дараховский И.С., Черноиванов И.П., Прехул Т.В. Бизнес и менеджер; [Текст] / И.С. Дараховский, И.П. Черноиванов, Т.В. Прехул; – Москва, 2018. – 129 с.