

ких ферм, из отходов сельскохозяйственной продукции, твердых бытовых отходов и т.д.; отходы специфических производств (спиртзаводов, винозаводов, льнокомбинатов и т.д.), остатки соломы, сбросы горячей воды, - с целью использования их на энергоисточниках, которые планируется построить или модернизировать;

- создание предприятий (в том числе и частных) по использованию нетрадиционных источников энергии (ветра и т.д.), возможно, с привлечением частного капитала;
- снижение потерь и технологического расхода энергоресурсов при транспортировке тепловой и электрической энергии, природного газа и мазута за счет сокращения расходов на собственные нужды обслуживаемых подразделений, технического переоснащения и оптимизации режимов загрузки электрических сетей и трансформаторных подстанций, тепловых сетей и тепловых пунктов, насосных в тепловых сетях с внедрением регулируемого электропривода;
- организация работы по привлечению иностранных инвестиций и частного капитала в развитие схем энергоснабжения сельских территорий нашей республики.

#### **Список использованных источников**

1. Михалевич, А.А. Энергоэффективность - одно из основных направлений обеспечения энергетической безопасности // Энергоэффективность. - 2012. - № 11. - С. 16-17.
2. Шаблинская, С.С. Местное топливо помогает экономить // Энергетика и ТЭК. - 2013. - № 1. - С.23.
3. Шмаков, Ю.А. Ветер на службе у энергетиков / Ю.А. Шмаков, В.В. Сороко, С.К. Авдеев // Энергетическая Стратегия. - 2012. - № 1. - С. 45-47.
4. Королевич, Н.Г. Пути повышения энергетической безопасности сельских территорий Республики Беларусь / Н.Г. Королевич, И.А. Оганезов, И.И.Гургенидзе // Современные энерго- и ресурсосберегающие, экологически устойчивые технологии и системы сельскохозяйственного производства : Сборник научных трудов (Выпуск 10) / под ред. Н.В. Бышова. - Рязань: ФГБОУ ВПО РГАТУ, 2013. - С. 340- 346.
5. Королевич, Н.Г. Повышение эффективности энергоснабжения сельских территорий Республики Беларусь / Н.Г. Королевич, И.А. Оганезов, И.И.Гургенидзе// Развитие торгового дела, маркетинга и менеджмента в условиях глобализации экономики: Четвертые Ходыревские чтения: Сборник материалов междунар. науч.-практической конф., Курск, 22 ноября 2013 г. / под ред. докт. экон. наук, проф. В.Н. Ходыревской;. - Курск: Курск. гос. ун-т, 2013. - С. 38 - 43.

*Рыжанков М.Ф., К.э.н., доцент, Акулич М.В., доцент  
УО «Белорусский национальный технический университет»  
Минск (Беларусь)*

## **УПРАВЛЕНИЕ ОБУЧЕНИЕМ СОТРУДНИКОВ ТОРГОВО-РОЗНИЧНОЙ КОМПАНИИ**

Успешное развитие торгового бизнеса в настоящее время происходит под мощным позитивным влиянием обучения персонала. Уделение внимания обучению даст компании шансы стать многоэлементной самообучающейся структурой способной адаптироваться к происходящим изменениям. А изменения эти становятся все более частыми и нередко болезненными для бизнеса.

Имеет место ужесточение конкуренции торговых сетей. И выиграть в такой конкуренции могут лишь компании, руководство которых осознает необходимость обуче-

ния персонала. Особенно важно обучать продавцов, поскольку именно от них в значительной степени зависит какое у компании будет «лицо», насколько успешным будет бизнес, каким высоким будет рост объема продаж.

Имеет место существование нескольких уровней обучения персонала торговой сети.

Следует отметить, что выбор любого из вариантов организации обучения компанией – это лучше чем не уделение внимания обучению вообще. Набираясь опыта в обучении сотрудников, розничная компания становится более опытной и умелой в отношении выбора тренеров и тренинговых компаний. Создание же внутрикорпоративного центра под силу далеко не каждой компании.

Использование программ обучения необходимо для того чтобы и новые и «старые» работники лучше выполняли свои обязанности по работе и постоянно повышали квалификацию. Длительность программ обучения может быть разной – от двух дней до двух лет. Небольшая длительность обучения устанавливается когда, к примеру, сотрудников надо обучить таким аспектам как составление заказов на закупку продукции или методы личных продаж или работа с кассовым аппаратом. Большая длительность обучения – по программам, предназначенным для подготовки руководителей (такие программы нацелены на охват всех направлений деятельности розничного предприятия).

Для успешных предприятий процесс обучения является перманентным. Появление нового торгового оборудования, произошедшие изменения в законодательстве, появление новых групп товаров, необходимость мотивирования сотрудников – все это значительные поводы для обучения и переквалификации персонала.

Программы обучения подлежат постоянному оцениванию. Для оценки программ применяются различные способы. Например, сравниваются показатели работы прошедших и не прошедших обучение сотрудников, или сопоставляются результаты труда сотрудников (состоящих в одной и той же должности), которые прошли обучение по разным программам. Программы также могут оцениваться с позиций достижения определенных целей. И оценку программ можно производить как сразу после обучения, так и спустя некоторое время (например, спустя месяц). Оценка результатов обучения целесообразно сравнивать и не терять их (хранить в базе данных).

Одной из наиболее распространенных и действенных технологий является тренинг с ролевыми играми и решениями профессиональных задач. Практикуется также применение индивидуального коучинга.

Тренинговые программы применяются довольно часто, причем имеет место увеличение проводимых тренингов увеличение ассортимента консультационных, тренинговых и комплексных продуктов, дифференциация и индивидуализация программы развития.

В обучении важно обеспечивать обратную связь. Нередко вначале проводится тренинг, а через несколько месяцев – обучение на рабочем месте. Перед тем, как начинается работа, группа обучающихся снабжается обучающей инструкцией. Полученные знания используются непосредственно в торговом зале. Наибольшую пользу от обучения на рабочем месте получают те продавцы, работа которых связана с ориентированным на клиента сервисом. Это, к примеру, сотрудники бутиков, магазинов, торгующих технически сложные изделия. Посредством такого обучения обеспечивается слежение за результатом и обратная связь обучающегося с обучаемым, правильно закрепляются полученные навыки.

Обучение на рабочем месте не подходит для торговли через прилавок, поскольку имеет место ограниченность времени общения с клиентами.

В розничной торговле также активно практикуется применение метода «таинственного покупателя». Этот метод предусматривает обучение с помощью выявления ошибок в работе продавцов и их анализе. Некоторые компании используют данный метод постоянно, а другие – лишь изредка или однократно.

Практика показывает, что постоянно использовать метод «таинственного покупателя» нельзя, поскольку это приводит к нервному напряжению продавцов. Они начинают каждого из клиентов принимать за «таинственного покупателя». Этот метод должен использоваться весьма осторожно и продавцы должны понимать что он служит в качестве экзамена или тестирования, но не контроля. Его применение требует серьезной проработки и подготовки. В этом случае он может оказаться полезным, поскольку он является объективным, свободным от «эффекта социальной желательности».

Грамотно проведенный тренинг помогает получить сотрудникам навыки необходимые им в работе. Навыки, закрепившись, превращаются в манеру поведения. Но насколько они закрепятся, зависит от самого сотрудника от его понимания новых привычек как помощников в осуществлении таких целей как зарабатывание денег, успешность в жизни получение шансов быть более привлекательным человеком. А также от всемерно поддерживающего окружения и руководителей.

Если навык сформировать правильно он становится внутренним двигателем лающим возможность соответствующим образом реагировать на те или иные события, действовать в определенных ситуациях автоматически. Если постоянно пользоваться навыком его исчезновение невозможно. Но если не использовать его, то он может исчезнуть, «раствориться» в других навыках.

Бывает так, что полученные навыки перестают приносить нужные результаты. И тогда чтобы хорошо справляться с новыми профессиональными задачами следует получить в ходе обучения другие навыки.

Навыки продаж являются как коммуникативными навыками, так и формирующими профессиональные позиции. В то же время они отличаются универсальностью. Их применение распространяется и на профессиональную деятельность и на личную жизнь. Ведь и в личной жизни хорошо быть общительным, приятным, располагающим к себе человеком.

Для произведения оценки необходимости краткосрочного обучения новичка, необходимо выявить разницу между двумя умениями – которыми уже владеет новый сотрудник и которые требуются ему, чтобы он успешно трудился на предприятии в соответствующей должности. Обучение призвано также дать подготовку сотрудника к переменам (ротация должностей, готвящиеся изменения в компании).

При подготовке новичков нужно ориентироваться на такой документ как план повышения квалификации персонала. С его помощью возможно определение будущих потребностей и аспектов обучения работников. Выяснение потребности в обучении (как краткосрочном, так и долгосрочном) сотрудника возможно при общении с руководством, а также посредством таких способов как: формальные оценки сотрудника, наблюдения за ним, обсуждения в группах, опрос сотрудника, оценка эффективности его работы.

Если новый сотрудник нуждается в обучении, нужно его обучить наилучшим образом. Для этого практикуется проведение лекций, демонстрация фильмов, использование разного рода тренингов, ситуаций, ролевых игр, моделирования поведения и т.д. Обучение строится как с помощью живого общения с тренерами и преподавателями, так и с помощью применения компьютера. Чаще всего используют и живое общение, и компьютерные способы, делая обучение максимально разнообразным, интересным и полезным.

Успешному обучению более всего благоприятствует хорошая обстановка создающая позитивный настрой и помогающая усвоению материала.

Успешный настрой на обучение создается благодаря пониманию обучающими лицами ряда установок:

1. Если обучать правильно, то научить реально любого человека.
2. Человеку для обучения недостаточно иметь лишь умственные способности. Нужен стимул.
3. Обучение должно иметь четкую цель.
4. Более полное усвоение материала учеником достигается при его активном участии в процессе обучения. Поэтому ученикам не следует при обучении быть пассивными.
5. Преподавателю положено брать на себя руководство процессом при обучении.

6. Обучать лучше всего поэтапно, а не за один раз.

7. Сжатые сроки для обучения не особенно подходят. Лучше если обучение распределяется на какой-то временной период.

8. Учащиеся нуждаются в том, чтобы их стимулировали к выполнению домашних заданий и иных практических работ.

9. Нецелесообразно применять одни и те же методы, желательно их комбинировать.

10. Важным является установление стандартов успеваемости. Если учащийся продемонстрировал хорошие результаты, он заслужил похвалу.

11. Обучение следует строить так, чтобы учащиеся ощущали радость успехов в обучении.

12. Преподавателям нужно стремиться находить с обучаемыми общий язык и вникать в их проблемы и ситуации.

Если обучение проходит на рабочем месте после прохождения тренинга, то можно после него провести оценку выраженности соответствующих навыков, например, используя 5-балльную шкалу. К навыкам принято отнесение способности приветствовать покупателей, готовности им помогать, доброжелательности.

Оценивать нужно не только лишь продавцов, но также и кассиров от которых в торговле зависит многое. Не сумевшие или не успевшие пообщаться с продавцами покупатели могут направиться к кассе и ожидать от кассиров хорошего обслуживания.

Обучение на рабочем месте и наличие обратной связи дает возможность оценить работу продавца или кассира и посчитать общий оценочный балл. После анализа полученной информации обучающие могут написать отчет, в котором отразить данные о применении при работе с клиентом на кассе или в торговом зале знаний, полученных благодаря тренингу. Оценки и отчет могут служить базой для поощрения или продвижения наиболее высоко оцененных продавцов.

Обучение стоит компании денег, поэтому его результаты нужно использовать для составления инструкций наставничества карьерного продвижения и т.д.

Для любой торговой компании важно чтобы полученные благодаря обучению навыки сотрудников переносились в бизнес. И нужно оценивать насколько эффективно корпоративное поведение, что выражается в усвоении работниками знаний, в изменении их поведения, в улучшении результатов их деятельности в профессии, и, в конечном счете – в повышении уровня продаж и качества обслуживания клиентов.

Часто при обучении сотрудников обучающий персонал сталкивается с проблемой низкой мотивации к самому труду в сфере розничной торговли. В розничной торговле чрезмерно большая текучка продавцов. Нередко продавцами становятся молодые работники, у которых нет желания трудиться в качестве продавца всю свою жизнь. Они приходят с таким настроем, что работа продавца для них – временная. Поэтому и обучаться они не особенно желают. В связи с этим те, кто осуществляет обучение, часто вынуждены начинать его с решения проблемы мотивации.

Важно объяснять обучающемуся контингенту, что получаемые при обучении знания и навыки могут пригодиться им в любом случае – даже если они и не станут работать продавцами в будущем. Ведь получив навыки коммуникации, общения человек будет более приспособляемым в любой среде, на любой работе и даже в личной жизни.

Часто люди занимающиеся обучением молодых людей отмечают, что у молодежи не имеется высокого общегуманитарного и коммуникативного уровня. Их настрой по отношению к клиентам нередко отличается недоброжелательностью. Они во многих случаях не готовы начинать говорить с покупателями первыми. Поэтому на тренингах много времени тратится на обучение общению, развитию экстравертности, доброжелательности, опрятности.

Проблема во многом кроется в неправильном подборе персонала, поскольку при подборе важно учитывать фактор мотивации человека на то, чтобы он готов был совершенствоваться в рамках данной профессии.

Если у продавца-консультанта имеется хорошая мотивация, то он при соответствующем обучении способен стать управляющим магазина. Примеров этому не мало.

Трудности имеют место также и в организации обучения. Не во всех случаях удается набрать достаточную по численности группу обучаемых. Не всегда хорошо решаются вопросы, касающиеся проживания обучаемых и их дисциплины. Если к мусту обучения людям приходится ехать издалека, они устают и не могут эффективно обучаться.

В розничной торговле существуют некоторые тендерные различия в обучении. Например, если говорить о работе в торговом зале с такими товарами как одежда обувь аксессуары и при этом имеет место множество брендов и торговых марок, то мужчины зачастую теряются. Поэтому они не слишком проявляют готовность трудиться в торговом зале и полагают, что такой труд подходит лишь женщинам. В то же время некоторые из представителей мужского пола не только не чужаются подобной работы но и достигают в ней существенных успехов.

Многие мужчины, которые не боятся взять на себя бремя обслуживания клиентов, впоследствии становятся прекрасными работниками и делают быструю карьеру. Они преуспевают даже лучше чем женщины.

Разумеется, существуют сферы преимущественно «женские» и преимущественно «мужские». К примеру, вполне объяснимо, что женское белье в основном продают женщины. А продажей электроники и техники занимаются, как правило, мужчины.

При обучении продавцов нужно понимать, что тендерные различия в обучении обуславливаются особенностями реализуемых изделий.

Итак, в статье рассмотрены основные аспекты управления обучением сотрудников торгово-розничной компании, на которые авторы статьи рекомендуют обратить особое внимание.