

Литература

1. Бендас Т.В. Гендерная психология: Уч.пособие. – СПб.: Питер,2006.
2. Исаев Д.П., Каган В.Е. Психогигиена пола у детей.- Л.: Медицина, 1986.
3. Клёцина И.С. Гендерная идентичность и права человека: психологический аспект // Права человека и проблемы идентичности в России и в современном мире /Под ред. Малиновой О.Ю. и Сунгурова А.Ю. – СПб.: Норма, 2005.
4. Кон И.С. Ребенок и общество: Уч. пособие для студентов. – М.: Издательский центр «Академия», 2003.
5. Практикум по гендерной психологии / Под ред. И.С. Клещиной. – СПб.: Питер, 2003.
6. Психология: Словарь. / Под ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – М.: Политиздат, 1990.

ИЗУЧЕНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ СЕТИ ЮВЕЛИРНЫХ МАГАЗИНОВ «КАРАТ ПЛЮС» МЕТОДОМ ПОЛЕВОГО ВКЛЮЧЕННОГО НАБЛЮДЕНИЯ «ТАЙНЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ»

Шарапов А.О.

Национальный исследовательский
университет «БелГУ», г. Белгород

В настоящее время достаточно широко изучаются коллективы и корпоративная культура хозяйственных коммерческих организаций. Однако, недостаточно исследований по сетевым розничным торговым предприятиям, работающих под одним брендом. В данной работе представлены результаты изучения особенностей корпоративной культуры сети ювелирных магазинов.

Корпоративная культура существует в организации, независимо от того, насколько часто сотрудники и руководство компании вспоминают или задумываются о ней. Как известно, корпоративная культура — это система норм и ценностей, установки и убеждения сотрудников, правила и формы взаимоотношений между людьми, присущих данной организации, отражающих ее индивидуальность, восприятие себя и других. Корпоративная культура проявляется в поведении сотрудников предприятия. Основные составляющие корпоративной культуры, формируются постепенно, по мере развития организации путем закрепления наиболее прижившихся правил, норм поведения и коммуникации людей. Корпоративная культура не бывает «правильной» или «неправильной». Она может либо соответствовать целям организации и способствовать их достижению, либо, напротив, стать препятствием на пути реализации стратегии и эффективной работы персонала. В итоге, экономическая успешность и эффективность организации снижается.

Корпоративная культура организации, скорее всего, нуждается в коррекции, если:

- наблюдается снижение мотивации сотрудников, участились жалобы на неудовлетворенность работой;
- растёт текучесть кадров;
- зафиксировано снижение лояльности работников компании;
- увеличивается сопротивление работников проводимым изменениям;
- отмечается нежелание сотрудников следовать уже существующим в компании правилам и стандартам работы;
- возникает непонимание между сотрудниками разных подразделений, межфункциональные конфликты;
- наблюдается снижение управляемости организации;
- ухудшился имидж компании на рынке труда
- существенно снизились продажи товаров или услуг.

Изучать корпоративную культуру организацию следует, сочетая психологическую, управленческую и организационную экспертизу. В настоящее время существует достаточно много методов, позволяющие проводить диагностику существующей в организации корпоративной культуры. Важно выделить при этом сильные стороны существующей корпоративной культуры, и те области, где культура становится тормозом для реализации новых задач компании. Находясь внутри организации, сотрудникам и управленцам очень сложно осознать особенности корпоративной культуры их организации, а тем более изменить их. И тут очень действенным шагом может стать привлечение внешних консультантов-психологов. Чаще используются такие технологии, как: а) интервью с топ-менеджерами организации. Это позволяет определить, носителями, какой культуры они являются, а также какая культура будет идеальной для данной фирмы, для ее стратегических бизнес-задач; б) проведение фокус-групп с различными уровнями организации. Живая и содержательная дискуссия, управляемая внешним консультантом, позволяет выявить непосредственные впечатления, настроения, потребности сотрудников и понять, какие субкультуры бытуют в данной компании, в какой узор они складываются. Такие фокус-группы вовлекают рядовых работников в процесс поддержания/развития корпоративной культуры; в) опросники, позволяют за короткий срок охватить все слои организации и получить объективную картину ценностей и установок людей; г) полевое включенное наблюдение по типу «тайный покупатель» или «тайный сотрудник» и др.

Максимальной успешности функционирования организации удастся достичь тогда, когда сотрудники осознают не только, сколько они получают за свой труд, но и во имя чего они работают. Совпадение ценностей человека с ценностями компании является фактором, обеспечивающим самоотдачу и лояльность сотрудников на протяжении длительного времени. Работа над поддержанием или изменением корпоративной культуры позволяет достичь следующих целей:

- внедрить культуру, адекватную стратегическим бизнес-задачам, стоящим перед организацией;
- повысить лояльность сотрудников по отношению к организации;

- снизить сопротивление внедрению изменений, возникающее из-за особенностей уже существующей корпоративной культуры;
- способствовать процессу интеграции коллектива организации.

Управление корпоративной культурой – комплексный процесс: результата удастся достичь только при работе со всеми уровнями организации. Носителями корпоративной культуры в первую очередь должны стать руководитель компании и ее топ-менеджеры. А уже они своим поведением будут транслировать элементы культуры вниз, к подчиненным. В конечном итоге охваченными должны оказаться все слои организации.

В качестве корректирующих рекомендаций можно предложить:

- моделирование совместно с руководством организации ключевых характеристики «новой» корпоративной культуры;
- создание набора инструментов, фиксирующих характеристики новой культуры в организации;
- разработка плана трансформации культуры, который включает как специальные корпоративные мероприятия (конференции, семинары), так и адаптацию существующих в компании практик работы с персоналом (модели компетенций, систему оценки и развития и пр.);
- проведение индоктринационных и PR-мероприятий, обучение руководителей, развитие у сотрудников навыков работы по-новому;
- тренинги для управленческой команды, которые включают обучение конкретным навыкам, адекватным планируемой культуре, позволяют топ-менеджерам лучше понять ситуацию в компании и определить роль каждого менеджера во внедрении/поддержании корпоративной культуры;
- помощь в разработке конкретных инструментов (например, политик, процедур, работающих на определенную культуру);
- разработка и проведение корпоративных мероприятий, направленных непосредственно на эскалацию и укоренение элементов корпоративной культуры в организации.

Что получит организация в результате инноваций: а) осознанную лояльность и преданность сотрудников, сохраняющуюся в течение длительного периода; б) сокращение времени на внедрение и снижение издержек, связанных с процессом изменений; в) большую сплоченность и согласованность действий сотрудников в повседневной деятельности организации, г) уменьшение количества конфликтов; д) увеличение экономической эффективности.

При выполнении данного исследования, перед практическими психологами заказчиком была поставлена цель – изучить состояние корпоративной культуры сети ювелирных магазинов «Карат плюс», включая степень профессиональной успешности продавцов-консультантов. Аспектами изучения были выбраны: общая обстановка в магазине – атмосфера в зале; наплыв или отсутствие покупателей; интерьер; качество искусственного освещения и др.; со стороны покупателей – желание что-то купить и в дальнейшем сотрудничать с продавцами или уйти из магазина в другие анало-

гичные по назначению магазины; степень внимания к покупателю, информирование продавцами покупателей о возможности получения ими возможных бонусов и льгот от магазина, и т.д.

Основным методом исследования был выбран метод **полевого включенного наблюдения «Тайный покупатель»**. Экспертами-прихологами была разработана специальная программа наблюдений (см. приложение № 1 «Бланк оценки продавца-консультанта», авторская разработка М. Куликовской, О. Ярош и А.Шарапова). Эксперты как тайные покупатели вели наблюдение в 1-ю и 2-ю смены работы ювелирных магазинов, в начале, в середине и конце недели, а также в выходные дни. За каждым из продавцов устанавливалось наблюдение нескольких экспертов, и, соответственно, для составления итогового индивидуального поведенческого портрета продавца-консультанта данные протоколов наблюдений нескольких экспертов объединялись, после чего по балльным оценкам вычислялись медианные значения показателей эффективности-неэффективности поведения продавца и т.д.

По завершению исследования заказчику (топ-менеджеру сети ювелирных магазинов) были представлены: 1) обобщенный проблемно-ориентированный анализ *оценки корпоративной культуры и профессиональной деятельности персонала сети магазинов «Карат плюс»*, 2) индивидуальные характеристики персонала (поведенческие портреты), составленные на основе протоколов наблюдений.

Результаты:

1. Оценка профессиональных навыков продаж у персонала магазинов.

Типичная для продавцов-консультантов модель продаж является малоэффективной, так как в большей степени опирается не на активность продавца, который должен выступать в роли эксперта, советчика, а на активность и высокую мотивацию самого покупателя (из числа потенциальных покупателей теряется 80 % покупателей). Типичная модель продаж следующая:

1) Формальное общение, большинство продавцов на начальной стадии продаж задают типичный, но недостаточно эффективный вопрос: «Вам что-то показать?». Это закрытый вопрос, на него покупателю легко ответить: «Нет» и уйти от взаимодействия. Правильнее использовать открытые или «хвостатые» вопросы, так легче перейти к выяснению потребностей, наблюдая за клиентом: «Вас интересуют кольца с камнями или печатки, мужские или женские, вы хотите приобрести себе или в подарок подруге, и.т.п.?».

2) Отношение к покупателю равнодушное, роль продавца чаще пассивная, при этом следует отметить, что продажа осуществляется на недостаточно благоприятном эмоциональном фоне (скука, равнодушие), так как у большинства продавцов магазина не наблюдается интерес к покупателю и к предмету деятельности (предмет деятельности – золотые украшения, процесс продажи и взаимодействия с покупателем. Интерес к предмету деятельности обеспечивает интерес к покупателю и эффективные продажи).

При такой позиции продавца (отсутствие интереса) у покупателя субъективно складывается впечатление о том, что «он тут лишний, продавцы выскомерно к нему относятся, хочется уйти и т.п.».

3) Презентация изделий чаще всего ограничивается тем, что продавцы дают померить изделие (на которое, как правило, указал сам покупатель), но не аргументируют примерку, не информируют о свойствах и качестве изделия, не предлагают альтернативные изделия, не сравнивают достоинства разных изделий для формирования коммерческого предложения с учетом предпочтений клиента. Мало информации о характеристиках изделий (качество, надежность, изготовитель и т.п.), о ценовом ассортименте изделий и т.п. В момент примерки, как правило, наступает пауза, и сомнения клиента не подкрепляются необходимой позитивной информацией о достоинствах изделия. Сомнения и возражения клиента игнорируются продавцом, а недостаток информации о достоинствах изделий, о бонусах и скидках, как аргумент в пользу покупки, снижают мотивацию клиента на покупку. Вследствие этого переход на следующие этапы продаж затрудняется, продажа, как правило, не осуществляется. Приглашение прийти еще раз в этом случае звучит формально, так как процесс продажи «затухает» и прерывается.

В ходе экспертизы были выявлены успешные продавцы-консультанты. Всего 4 человека, с развитием навыков продаж на уровне 4-5 баллов. Средний уровень успешности выявлен у 2 человек (3 балла). Для успешных продавцов-консультантов характерны следующие сильные стороны:

- хорошо отработанный 1 этап продажи;
- позитивная коммуникация с покупателями, доброжелательность, спокойствие;
- внимание, интерес к покупателям на всех этапах продаж, которые, однако, часто не подкреплены аргументами, и активной позицией продавца-эксперта.

Для успешных продавцов-консультантов характерны следующие ограничения: недостаточно отработаны навыки 2 этапа продаж – *выяснение потребностей и запроса клиента*, что затрудняет эффективное взаимодействие на следующих этапах – презентации товара и этапа преодоления возражений. Как правило, продавцы не осуществляют развернутого выяснения запроса: о цене, размере, цвете, предпочитаемых характеристиках изделий, что не позволяет им предложить из имеющегося ассортимента нужный для покупателя товар и эффективно презентовать достоинства и характеристики товара, опираясь на выясненные, на данной стадии потребности и предпочтения покупателя. В связи с этим, на дальнейших этапах продавцы ограничиваются односложными ответами, мало аргументируют представленные изделия (возможно по причине слабой информированности о характеристиках изделий).

Недостаточно отработаны навыки 5 этапа продаж – завершение продажи. Недостаточная активность продавца на стадии оформления продажи,

не звучат фразы, призывающие к покупке, не используются аргументы, мотивирующие совершить покупку сейчас. Как правило, продавцы теряют интерес к покупателю, не мотивируют клиента на покупку и посещение магазина или делают это формально.

В ходе экспертизы были выявлены неуспешные продавцы-консультанты (всего 9 человек с уровнем навыков продаж в 1, 1-2, или 2 балла). Для неуспешных продавцов-консультантов характерна позиция ухода от деятельности (занимаются уборкой, разговорами, прячутся за стеллажами) или пассивная позиция, реализация типичной модели продажи в ситуации, когда покупатель проявляет активность

II. Оценка рабочего места персонала:

а) Магазин «Карат плюс» по улице Бармалеева:

- недостаточное освещение магазина, атмосфера в магазине субъективно воспринимается как подавленная, темные тона стен, полов и потолков;
- низкое расположение витрин, покупателям приходится низко наклоняться для того, чтобы рассмотреть изделия, недостаточное освещение искажает внешний вид товара (блеск, цветовую гамму);
- организация рабочего места продавца-консультанта в зоне продажи золотых часов препятствует эффективной коммуникации с покупателем (много высоких стеллажей, закрывающих продавца от общения с клиентом и визуального наблюдения за ним).

б) Магазин «Карат плюс» по улице Салтыкова-Щедрина:

- недостаточное освещение магазина;
- низкое расположение витрин, покупателям приходится низко наклоняться для того, чтобы рассмотреть изделия, недостаточное освещение искажает внешний вид товара (блеск, цветовую гамму);
- ряд изделий находятся за прилавком внизу, так как продавцы периодически наклоняются и прячутся за прилавком, что нарушает процесс эффективной коммуникации и препятствует возможности для продавца влиять на поведение покупателя.

III. Социально-психологический климат, характер взаимодействия персонала:

- недостаточно отработана система взаимодействия между персоналом, правила внутреннего трудового распорядка, этика поведения продавца (разговор по мобильному, жевание жевательной резинки, разговоры между собой, сидение на стульях, уборка стеллажей и т.д. в ситуациях взаимодействия с покупателем);
- недостаточно отработана система взаимодействия между персоналом при сопровождении клиента; при переходе клиента в другой отдел не отработана система передачи покупателя менеджеру другого отдела, при этом покупатель, как правило, выталкивается из зоны взаимодействия с персоналом (продавцы не обращаются к покупателю при взаимодействии с коллегой из другого отдела, не

направляют покупателя к менеджеру, в лучшем случае указывают рукой на прилавок);

- отсутствует эмоционально положительный социально-психологический фон при взаимодействии с покупателями. Как правило, проявление равнодушия, скуки, на лицах продавцов выражение или напряженное или безучастное, что не мотивирует покупателя к действию, то есть к покупке.

IV. *Информационное пространство магазина для покупателя*: недостаточно информационных стендов для покупателей об имидже компании, о рекламных акциях, системе бонусов и скидок для покупателей.

V. *Корректирующие рекомендации*:

1. Оптимизировать систему набора и обучения персонала. Наиболее актуально обучение по следующим темам: *выяснение запроса покупателей* – отработать вопросы, которые необходимо задавать покупателям по разным категориям товара с учетом его специфики; *презентация товара* – выучить информацию о характеристиках и свойствах изделий, перевести ее на язык клиента, отработать эффективные фразы в ситуациях взаимодействия с клиентом. *Завершение продажи* – отработать эффективные фразы в ситуациях взаимодействия с клиентом на этапе завершения продажи (в ситуации, когда покупка произошла, и когда клиент ничего не приобрел в магазине).

2. Обучить персонал:

а) внутрифирменное обучение:

- сопровождение новичков опытными и успешными сотрудниками;
- проведение планерок с целью обучения эффективным навыкам продаж;
- использование видеокассет, методической литературы, создание корпоративной книги эффективных продаж (уникальные фразы и навыки продавца на разных этапах продажи, обеспечивающие ее эффективность);

б) провести тренинг продаж для персонала с участием приглашенных специалистов.

3. Разработать правила взаимодействия персонала при сопровождении клиентов, этики поведения персонала в магазине, а также системы поощрений и наказаний за нарушение данных правил.

4. Оптимизировать рабочее и информационное пространства магазинов.

Литература

1. <http://www.ecopsy.ru/practice/anticrisis>
2. Измерение и шкалирование в практической психологии. Метод балльных оценок : учеб. пособие. В 2 ч. / А.О. Шарاپов, Ю.П. Деревянко. – Белгород: ИПК НИУ «БелГУ», 2011.

Бланк оценки продавца-консультанта
или «тайный покупатель»
(авторская методика М. Куликовской, О. Ярош, А.Шарапова)

Дата проведения _____

Ф.И.О. продавца-консультанта _____

Ф.И.О. «тайнственного покупателя» _____

1. Оценка ситуации в магазине (нужное подчеркнуть): а) наплыв покупателей в магазине; б) умеренное количество покупателей в магазине; в) спад покупательской активности.

2. Оценка профессиональных навыков продавца (нужное подчеркнуть):

0 б – ничего нельзя сказать о сформированности умения или навыка продаж;

1-2 б – низкий уровень развития умения или навыка;

3 б – средний уровень развития умения или навыка, недостаточно отработаны отдельные этапы продаж;

4 б – хороший уровень развития умения или навыка, имеются незначительные ошибки процесса продажи;

5 б – отличный уровень развития умения или навыка, продавец проявляет высокую информированность и гибкость в коммуникации в процессе продажи.

Этапы продажи	Критерии эффективного поведения продавца	Критерии неэффективного поведения продавца	Оценка
1. Установление контакта с покупателем	а) Опрятная внешность (чистые волосы, одежда, маникюр, бейджик). б) Проявляет интерес к покупателю, доброжелательность улыбку как знак того, что покупатель замечен. в) Наблюдает за поведением покупателя, приветствует в момент, когда покупатель обращает взгляд на продавца; подходит к покупателю в момент обращения к продавцу.	а) Неопрятный внешний вид; б) Недовольное, равнодушное или пренебрежительное выражение лица. в) Игнорирует покупателя (не смотрит, отворачивается от него, не реагирует на вопросы покупателя или неохотно отвечает на обращение покупателя и т.п.).	
2. Выяснение потребности и сути запроса клиента	а) Задает вопросы покупателю, ориентируясь на его ответы, выясняет потребности клиента (о цене, о предпочтительных характеристиках товара на языке потребностей клиента и т.п.). б) Внимательно слушает ответы покупателя, применяет приемы активного слушания: прием «эхо»: «Вы считаете, что...», «насколько я вас понял...», прием резюме: «итак, вы интересуетесь...», прием уточнение «можете уточнить...», задает наводящие вопросы.	а) Не интересуется запросом покупателя, односложно отвечает на его вопросы. б) Не интересуется запросом покупателя, сразу предлагает товар. в) Проявляет негативное слушание клиента (заранее знаете, что скажет клиент). г) Проявляет избирательное слушание (слышит то, что хочет). д) Проявляет безразличное слушание (думает о чем-то своем). е) Слушает невнимательно, перебивает покупателя.	

3. Презентация товара	<p>а) Предлагает клиенту, то, что ему нужно, дает исчерпывающую информацию о товаре.</p> <p>б) Ставит акценты на выгодах для клиента от предложения («это вам позволит...»), преимуществах товара, преимуществах обслуживания, системы скидок и т.п.</p> <p>в) Объясняет перспективу и выгоды использования альтернативных предложений, может сравнить 2-3 товара, описав преимущества и недостатки каждого.</p>	<p>а) Предложение не соответствует запросу покупателя.</p> <p>б) Дает много информации, игнорируя интересы и потребности клиента, отсутствие интереса к информации у покупателя; не делает паузы, не дает клиенту высказаться.</p> <p>в) Плохо ориентируется в ассортименте, слабо информирован о характеристиках, преимуществах товара и выгодах покупателя.</p>	
4. Преодоление возражений	<p>а) Сохраняет доброжелательность при возражениях покупателя</p> <p>б) Соглашается с возражениями клиента, применяет приемы псевдосогласия: присоединяется к возражению: «Да, такое мнение существует, но ...», повторяет слова клиента с паузой, задает вопросы по существу возражения.</p> <p>в) Предлагает убедительные доводы на возражения.</p> <p>г) Предлагает альтернативы, показывает преимущества своего предложения по разным позициям, наилучшее соотношение «цена-качество», настраивает клиента сказать «да», уводит от возражений.</p>	<p>а) Раздражается, проявляет недовольство при возражении покупателя.</p> <p>б) Напрямую отрицает возражение.</p> <p>в) Подвергает сомнению обоснованность возражения.</p> <p>г) Не дает договорить возражение.</p> <p>д) Игнорирует возражение покупателя.</p>	
5. Завершение продажи	<p>а) Быстро переходит к оформлению продажи и упаковке товара, информированию о системе скидок и т.п.</p> <p>б) Сохраняет интерес к покупателю после завершения продажи, радушно прощается, предлагает посетить магазин снова.</p>	<p>а) Проявляет пассивность при завершении продажи, не подталкивает покупателя к оформлению продажи.</p> <p>б) Теряет интерес к покупателю, проявляет равнодушие, не прощается и т.п.</p>	

Отчет № 1
о результатах оценки профессиональных качеств

Дата проведения: 22.04. 2011 г., 10. 00 час.

ФИО продавца-консультанта: И.М.

1 экспертиза:

Оценка ситуации в магазине и в отделе: умеренное количество покупателей в магазине; спад покупательской активности в отделе.

В ходе наблюдения были выявлены особенности профессиональной деятельности продавца-консультанта на разных этапах продажи.

На этапе установления контакта с покупателем было выявлено следующие особенности: опрятная внешность (уложенные волосы, униформа, бейджик); выражение лица безучастное. Проявила интерес к покупателям в виде приветствия и вопроса: «Что вас интересует?» При ответе покупателей, направила их в другой отдел, при этом продолжала наблюдать за их поведением, перешла в указанный ею отдел и стала обслуживать покупателей, т.к. продавец данного отдела обслуживал других покупателей.

На этапе выяснения потребности и сути запроса клиентом Александрой были заданы следующие вопросы: что показать, о размере кольца, о сумме покупки. Получив ответы, показала, где на витрине расположен необходимый размер, предоставила клиенту возможность примерить выбранный товар. Ответ по поводу суммы денег, который носил некоторый шуточный характер, проигнорировала, отсутствовала мимическая реакция на улыбку клиента – лицо оставалось невозмутимым и безучастным, внимание продавца направлено, скорее всего, на свой отдел.

На стадии презентации товара поведение описываемого продавца-консультанта ограничилось предоставлением товара клиенту для примерки. На комментарии клиента не было проявлено какой-либо реакции. Не прозвучало никакой информации о системе скидок, дисконтных картах. Процесс взаимодействия был резко прерван без предупреждения клиента, но с предупреждением продавца данного отдела. Александра вернулась в свой отдел.

Так как процесс продажи был прерван, то дальнейшие этапы продажи отсутствовали.

Эксперт: Ярош О.М.

Отчет № 2

Дата обследования: 22 апреля 2011 г., 15.45 час.

ФИО продавца-консультанта: И.М. (тот же).

2 экспертиза:

Оценка ситуации в магазине и в отделе: спад покупательской активности в отделе.

На этапе установления контакта с покупателем: средних лет, рост выше среднего, выглядит на свой возраст, достаточно ухоженная внешность, прическа ближе к короткой, одета в деловой фирменный брючный костюм, на костюме имеется бейджик с указанием имени и отчества. В целом внешний вид и манера общения вызывают доверие, располагают клиента к коммуникации. В целом общение несколько сухое и жесткое. Замечает и приветствует покупателей, находящихся в зоне обслуживания. Однако не совсем правильно выстраивает фразы приветствия. В частности – использует типичную, но методически некорректную фразу: «Вас что-то интересует?».

На этапе выяснения потребности и сути запроса – в ходе беседы с потенциальными покупателями общается в целом корректно, спокойно. Об ассортименте говорит многословно. Тем не менее, на вопросы клиентов отвечает, информацию клиенты получают не самую развернутую, но полноценную.

На стадии презентации товара – презентация товара почти не происходит, клиенту не дается полной информации о товаре. С этим продавцом эксперт чувствовал себя слегка напряженно, чуть более беспокойно, не совсем уверенно.

На стадии преодоления возражений – стадия почти пропущена продавцом.

Завершение продажи – клиента отпускает без знаков внимания и приглашения к дальнейшему сотрудничеству.

Эксперт: Шаранов А.О.