

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-18>

УДК 659.2

Вікторія ЄВТУШЕНКО

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
<https://orcid.org/0000-0002-7764-2277>
e-mail: v.a.evtushenko@karazin.ua

Тетяна ШУБА

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
<https://orcid.org/0000-0002-7163-2721>
e-mail: shubatiana11@gmail.com

Євген ЛІСЕНИЙ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
<https://orcid.org/0000-0002-9031-9060>
e-mail: liseniy.evgeniy@gmail.com

Ілля РОЖЕНКО

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЯХ

Стаття присвячена проблемі удосконалення процесу навчання торгового персоналу в українських компаніях. Розглянуто етапи реалізації навчання продажам в українських компаніях. Детально розглянуто процес розробки навчальних програм. Проаналізовано всі види групових та індивідуальних навчальних програм. Визначено переваги навчання торгового персоналу для українських компаній.

Ключові слова: торговий персонал, підвищення кваліфікації, навчальні програми, тренінг, компанія.

Victoria YEVTUSHENKO, Tetiana SHUBA,
Yevhen LISENYI, Ilya ROZHENKO

V. N. Karazin Kharkiv National University

IMPROVING THE PROCESS OF TRAINING OF SALES PERSONNEL IN UKRAINIAN COMPANIES

The article is devoted to the problem of improving the process of training sales personnel in Ukrainian companies. The stages of implementation of sales training in Ukrainian companies are considered. The process of developing educational programs is considered in detail. All types of group and individual training programs were analyzed. The advantages of training sales personnel for Ukrainian companies have been determined. The workforce plays a special role in the activity of any enterprise. At the same time, it should be noted that in companies that aim to enter foreign markets, human resources become extremely important. Personnel selection, motivation, training, adaptation and other elements of management become even more important.

Sales training is an organized program to improve the skills, abilities, attitudes and performance of sales personnel to achieve sales objectives through best practices. It is organized to support the sales performance of the sales force to make them adapt strategically to changes in sales practices to also support the profits of the enterprise. It is a process developed with sales personnel to bridge the gap that exists between what salespeople have and what the sales force requires in order to achieve the desired sales results in the sales environment.

This gap can be closed because sales training allows salespeople to learn job-related concepts and develop skills and attitudes that will undoubtedly increase their productivity. In fact, it helps salespeople adapt their behavior to win the sales race in the face of new challenges. The goal of a sales training program is to improve sales performance and achieve the best possible sales success. It helps the sales company/executive who wants to improve their sales skills. These are the most common goals, but they vary widely depending on the types of skills that salespeople lack, the types of training programs, and the environment.

Keywords: sales staff, professional development, educational programs, training, company.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Торговий персонал відіграє велике значення в діяльності будь-якої вітчизняної компанії. Разом з тим, недостатня кількість досліджень присвячена питанням підвищення кваліфікації та навчання персоналу, відповідального за процес продажу.

Аналіз досліджень та публікацій

Проблематикою управління персоналом, в тому числі і персоналом в сфері продажів, цікавляться такі вітчизняні дослідники, як Белік В. Д., Водолажська Т. О., Возна Л. Б., Босак О. В., Гавкалова Н. Л., Гірняк К. М., Гугул О. Я., Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Довбня С. Б., Письменна О. О., Климчук А. О., Ткаченко А. М., Сепета В. В., Устіловська А., Ушенко Н. В., Минаєва В. В., Шитікова Л. В., Шубалий О. М., Шулґіна Т. С. та ін.

Формулювання цілей статті

Метою статті є розгляд шляхів удосконалення та покращення навчання торгового персоналу в українських компаніях.

Виклад основного матеріалу

Навчання з продажів – це організована програма для вдосконалення навичок, здібностей, ставлення та продуктивності торгового персоналу для досягнення цілей продажів за допомогою найкращих практик. Він організовується для підтримки ефективності продажів торгового персоналу, щоб змусити його стратегічно адаптуватися до змін практики продажу, щоб також підтримувати прибуток підприємства.

Це процес, розроблений за допомогою персоналу, пов'язаного з продажами, для подолання розриву, що існує між тим, що мають продавці, і тим, що вимагає робота з продажу, щоб досягти бажаних результатів продажів у торговому середовищі.

Цю прогалину можна скоротити, оскільки навчання продажам дозволяє продавцям вивчати концепції, пов'язані з роботою, і розвивати здібності та ставлення, які, безсумнівно, підвищать їх продуктивність. Насправді це допомагає продавцям адаптувати свою поведінку, щоб виграти гонку продажів перед лицем нових викликів.

Мета програми навчання продажів полягає в тому, щоб покращити ефективність продажів і досягти найкращого успіху в продажах. Це допомагає торговій компанії/керівнику, який прагне покращити свої навички з продажу.

Це найпоширеніші цілі, однак вони сильно відрізняються залежно від типів навичок, яким не вистачає продавців, типів програм навчання та середовища.

Конкретні цілі визначаються при розробці конкретної програми навчання для конкретної групи торгового персоналу. Це означає, що загальні цілі перетворюються на конкретні цілі відповідно до потреб. Конкретні цілі визначаються з оглядом загальних цілей і засобів, які використовуються для їх досягнення.

Загалом програма навчання продажів складається з чотирьох кроків, які наведено нижче [1, 2].

Аналіз потреб у навчанні

Потреби нових продавців у навчанні визначаються шляхом оцінки покладених на них обов'язків. За допомогою цього методу аналітик оцінює здібності, досвід, обов'язки, відповідальність та інші атрибути посадової інструкції та специфікацій людини.

Тоді він або вона з'ясовує, де є прогалини у цих продавців. Аналітик може провести інтерв'ю з такими продавцями в рамках аналізу своєї роботи.

Однак у продавців, які працюють у компанії протягом тривалого часу, перевіряються вимоги до продуктивності та отримуються звіти про оцінку керівників, а потім компанія аналізує їхні недоліки. Прогалини вказують на те, чи потрібні продавцям тренінги з продажу, щоб покращити свої навички, знання, поведінку, продуктивність тощо.



Рис. 1. Етапи реалізації навчання продажам в українських компаніях

Розробка навчальних програм

Після визначення потреб у навчанні створюється необхідна програма навчання продажів. Під час курсу приймається багато конкретних рішень [3]:

- Поставити цілі навчання;
- Розробити актуальний зміст навчання;
- Визначити бюджет навчання;
- Здійснити вибір відповідного методу навчання;
- Найняти відповідного тренера;
- Створити сприятливе навчальне середовище/місце для навчання;
- Визначити кількість учасників;
- Визначити тривалість навчання.

Усі ці рішення є важливими на цьому кроці, щоб забезпечити максимально ефективну програму навчання.

Впровадження програми навчання продажам

На основі вищезазначених рішень реалізується програма навчання продажів. Реалізація програми тренінгу з продажів передбачає впровадження інструкції в дію. Тренер робить навчальні методи легшими для розуміння та реагування в усіх відношеннях, включаючи тренера, учасників та торгову організацію, під час їх застосування.

Оцінка програми навчання продажів

Цей останній крок процесу навчання продажів зосереджений на вимірюванні ефективності програми. В основному, для оцінки ефективності реалізованої програми навчання використовуються чотири різні інструменти.



Рис. 2. Інструменти оцінки ефективності навчальної програми в українських компаніях

Всі навчальні програми можна розділити на два типи: групові та індивідуальні.

Індивідуальні методи тренінгу продажів – це навчання мікрорівня з точки зору кожного продавця. Він дуже персоналізований, що передбачає безпосередню взаємодію між тренером і слухачем. Цей метод є найбільш прийнятним, якщо торгова сила, яка підлягає навчанню, обмежена та потребує індивідуальної інтенсивної уваги. Таких методів два, а саме навчання на робочому місці та метод програмованого інструктажу [4].

1. Навчання на виробництві

У цьому методі продавцеві надається можливість спостерігати та виконувати роботу з продажу типового продавця. Пильне спостереження та активна участь є двома важливими аспектами навчання роботі. Тренер спостерігає за роботою учня. У разі потреби тренер підправляє його. Цей метод також відомий як метод польового навчання.

2. Метод програмованого навчання

У методі програмованого навчання загальний предмет навчання розбивається на частини, які називаються «фреймами» — пронумеровані навчальні одиниці. Кожен кадр містить конкретні моменти, запитання, проблеми та рішення. Очікується, що слухач навчатиметься за допомогою цих фреймів, вирішуючи проблеми, а потім перевіряючи їх рішеннями. Він повторює кадр, доки не отримає правильні розв'язки своїх проблем.

Навчання продавців – групові методи

1. Вступне та орієнтаційне навчання

Коли новопризначений працівник з'являється на роботу, йому необхідно допомогти ознайомитися і адаптуватися до робочої обстановки. Таким чином, необхідно дружньо зустріти його, коли він приєднується до організації, познайомити його з організацією та допомогти йому отримати загальне уявлення про правила та норми, умови праці тощо.

2. Навчання на робочому місці

Це вважається найефективнішим методом навчання продавців. За цим методом продавець навчається на робочому місці. Один із найпростіших способів — дати йому інструктаж на робочому місці. Це дає йому змогу пройти навчання в тих самих умовах праці та з тим самим процесом, матеріалами та обладнанням, які він використовуватиме для виконання роботи.

Відповідальність за навчання може бути покладена на його безпосереднього керівника, який точно знає, чого він повинен навчитися.

3. Навчання з відривом від виробництва

Якщо робота складна і вимагає багато технічної інформації або коли досвід на робочому місці потрібно доповнити додатковими знаннями та досвідом, працівники повинні відвідувати навчальні курси в установах за межами організації.

Навчання в аудиторії є кращим, оскільки атмосфера тут сприятлива і не буде страху переривання роботи. У класі можуть бути відтворені реальні умови праці, щоб дати можливість слухачам набути досвіду реальної роботи.

Ще одна техніка навчання, яка стає все більш популярною, — це симуляція досвіду. Широко використовуваний метод «кейс-стаді» є засобом імітації досвіду в класі. Так само можуть проводитися групові дискусії, мозкові штурми та семінари з різних проблем, пов'язаних з роботою.

4. Організація лекцій

За цим методом для продавців (для ознайомлення продавців з принципами продажу) фірмою організуються лекції експертів з різних аспектів продажу. Продавці, які відвідують лекції, конспектують лекції. Вони також беруть участь у групових дискусіях, семінарах та письмових тестах, які слідує за лекціями.

Основні переваги цього методу полягають у тому, що продавці отримують вичерпну інформацію про товари, ринки, техніку збуту тощо, і це ідеальний спосіб передачі фактичної інформації. Однак цей метод має серйозний недолік. Тобто лекції дають продавцям лише теоретичні знання про торговельну майстерність. Вони не проводять практичного навчання продавців.

5. Проведення торгових конференцій і семінарів

За цим методом продавців запрошують відвідувати конференції з продажу через періодичні проміжки часу. На таких конференціях обговорюються методи продажу, торговельна політика фірми, скарги, отримані від клієнтів, конкуренція, з якою стикається фірма, рекламна програма компанії, труднощі, з якими стикаються продавці, тощо.

Переваги проведення торгових конференцій і семінарів

Основні переваги цього методу наведені нижче [5]:

1. Це допомагає продавцям логічно мислити та приймати виважені рішення.
2. Сприяє обміну ідеями та досвідом між учасниками. Цей обмін допомагає розширити знання продавців.
3. Продавці можуть отримати багато інформації про новітні методи продажу.
4. Він об'єднує адміністративний персонал і торговельний персонал. Це сприяє дружнім стосункам між співробітниками двох кафедр.
5. Допомогає знаходити рішення шляхом групових обговорень для проблем, для яких кожен продавець не може знайти рішення.

Однак цей метод також має певні обмеження. Це повільний і трудомісткий метод, до того ж дуже дорогий.

6. Постачання інструкцій з продажу

За цим методом готуються посібники з продажу, які роздаються продавцям для ознайомлення. Керівництво з продажу — це книга, підготовлена експертами для задоволення конкретних потреб продавців. Інструкції з продажу містять детальну інформацію, таку як історія фірми, опис роботи, специфікації товарів, їх ціни, торгова політика фірми, методи продажу тощо.

Основні переваги цього методу в тому, що інструкції з продажу є готовим довідковим матеріалом для продавців на роботі. Однак підготовка інструкції з продажу потребує великих витрат.

7. Організація заочного навчання

За цим методом здійснюється онлайн навчання продавців, які працюють на різних торгових територіях. Тренінговий офіс фірми готує уроки з принципів і техніки продажу і розсилає їх поштою продавцям. Продавці ретельно вивчають ці уроки. Сумніви, якщо такі є, продавці пересилають поштою до навчального офісу, а роз'яснення щодо виниклих сумнівів отримують від навчального офісу поштою.

8. Направлення продавців до закладів, які пропонують курси продавців

За цим методом фірма направляє продавців до закладів, які проводять спеціальні курси торгової майстерності. Плату за навчання та інші додаткові витрати продавців, які відвідують такі курси, несе фірма. Цей спосіб, безсумнівно, корисний. Але це можливо лише в таких країнах, як США, Великобританія тощо, де існує велика кількість закладів, що пропонують спеціалізовані курси з продажу.

У таких країнах, як Індія, де немає багатьох спеціалізованих закладів, що пропонують такі курси, цей метод може бути непридатним.

9. Організація учнівства

Згідно з цим методом, новопризначений продавець змушений працювати учнем під керівництвом старшого продавця, щоб навчитися мистецтву продажу. Новопризначений продавець працює під керівництвом старшого продавця, спостерігає за його роботою та навчається мистецтву продавця.

Цей метод допомагає продавцеві спостерігати та вивчати роботу. Але серйозним недоліком цього методу є те, що деякі люди старшого віку можуть не навчити учня всім трюкам ремесла.

10. Організація польових тренувань

За цим методом продавці, які проходять навчання, супроводжують тренера (тобто досвідченого старшого продавця), який фактично наближається до потенційних клієнтів із каталогами, продукти тощо. Продавці-стажисти спостерігають за різними етапами розмови про продаж, яку проводить тренер.

Тренер після завершення продажів із потенційними клієнтами пояснює продавцям-стажистам різні етапи своєї торгової розмови та торговельні аспекти, на які він наголосив під час торговельної розмови. Це дає практичну підготовку для продавців. Однак це трудомісткий процес, крім того, що він дорогий.

11. Забезпечення наочного навчання

За цим методом за допомогою наочних засобів навчання проводиться навчання продавців. Візуальні, аудіовізуальні та звукові засоби, такі як слайди тощо, використовуються для демонстрації етапів процесу продажу продавцям.

Наочні посібники мають такі переваги:

1. Теми, які не можуть бути зрозумілі шляхом пояснення, можуть бути дуже зрозумілими за допомогою наочних посібників.

2. Наочні посібники викликають більший інтерес у слухачів.

3. Вони дають певні практичні знання слухачам.

12. Мозковий штурм

При цьому методі п'ять-сім продавців-практикантів об'єднуються в групи під головуванням досвідченого продавця. Голова дає завдання слухачам, а слухачі намагаються знайти рішення таких проблем і записують їх у зошити. Голова правління або вище керівництво перевіряє відповіді та дає вказівки, якщо це необхідно.

13. Метод обговорення кейсу

Метод обговорення кейсів дуже ефективний, оскільки окремі кейси та проблеми обговорюються між керівниками семінарів і продавцями. Перш ніж обговорювати реальні випадки, деякі гіпотетичні випадки формулюються та обговорюються на вищому рівні. Обговорення покликане залучити всіх продавців з метою пошуку відповідних рішень. Продавці-стажери повинні визначити проблеми та вибрати конкретні рішення з-поміж різних доступних їм альтернатив.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Процес навчання персоналу з продажів може стати для українських компаній ефективним інструментом підвищення лояльності клієнтів, розширення ринків присутності, підвищення прибутковості компанії тощо.

Література

1. Кудінова М.М., Євтушенко В.А., Лазарева К.О. Інноваційні методи відбору персоналу в сучасних умовах. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Випуск 3 (08). С. 158–164.
2. Кудінова М.М., Мугдусієва Н.К., Чернишева А.С. Мотивація праці як інструмент соціальної політики. Ефективна економіка. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5543&p=1>.
3. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
4. Lovelock C.H., Yip G.S. (1996). Developing global strategies for service business. California Management Review. 38 (2), pp. 64–87.
5. Kim W. G., Hwang P. (1992). Global strategy and multinationals' entry mode choice. Journal of International Business Studies, 23(1): 29-53

References

1. Kudinova M.M., Yevtushenko V.A., Lazareva K.O. Innovatsiini metody vidboru personalu v suchasnykh umovakh. Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia. 2017. Vypusk 3 (08). S. 158–164.
2. Kudinova M.M., Mughdusiieva N.K., Chernysheva A.S. Motyvatsiia pratsi yak instrument sotsialnoi polityky. Efektyvna ekonomika. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5543&p=1>.
3. Leshchenko L. O. Motyvatsiia pratsi yak faktor pidvyshchennia prybutkovosti vyrobnytstva. Efektyvna ekonomika. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
4. Lovelock C.H., Yip G.S. (1996). Developing global strategies for service business. California Management Review. 38 (2), pp. 64–87.
5. Kim W. G., Hwang P. (1992). Global strategy and multinationals entry mode choice. Journal of International Business Studies, 23(1): 29-53