

«В ЛОМБАРДНОЙ ОТРАСЛИ ТЕХНОЛОГИИ И ЛЮДИ ДОПОЛНЯЮТ ДРУГ ДРУГА»



Дарья Морозова,
 генеральный директор
 Академии «Залог Успеха»

— Дарья, как возникла идея создать Академию ювелирного дела? Какие задачи были решены с ее появлением?

— Замысел создания Академии ювелирного дела принадлежит основателю ГК «Залог Успеха» Александру Олейнику. Передо мной и моими коллегами стояла задача успешно реализовать его замысел.

Концептуально Академия ювелирного дела «Залог Успеха» была задумана как своеобразная фабрика по подбору, обучению и развитию фронт-персонала, но с особенной, теплой, человеческой атмосферой и непосредственной ориентацией на клиента. Выстраивая эту систему, мы за три с половиной года сформировали отличную команду, создали оригинальную систему подбора и оценки фронт-персонала, разработали комплекс программ обучения как продавцов-консультантов, так и экспертов-оценщиков. В 2015 году получили лицензию Департамента образования на право осуществления дополнительной образовательной деятельности. Это значит, что мы можем выдавать нашим ученикам

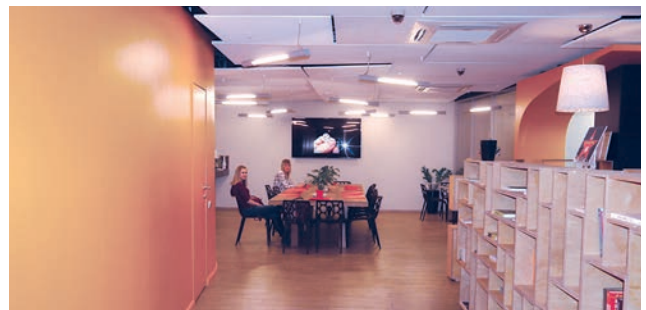
дипломы о профессиональной переподготовке и повышении квалификации.

Помещение академии разделено на три зоны: лаундж-зона, где мы проводим встречи с кандидатами и принимаем гостей, аудитории и профессиональные классы, а также рабочее пространство для сотрудников академии.

Специфика наших профессиональных классов заключается в том, что здесь созданы условия, имитирующие реальное рабочее место экспертов-оценщиков. Это предмет нашей особой гордости. Обучение экспертизе драгоценных металлов и камней только в стенах академии занимает порядка двух с половиной месяцев. И еще три месяца наши эксперты-стажеры работают под присмотром наставников непосредственно в ломбардах, отрабатывая на практике полученные в академии навыки.

— Есть ли особые требования к кандидатам на обучение в академии?

— Да, есть. Система подбора персонала у нас, можно сказать, нестандартная. Бизнес-модель на-





шей Группы компаний такова, что нам эффективнее самим «выращивать» экспертов-оценщиков из продавцов-консультантов ювелирных изделий.

Что касается критериев подбора персонала, то главное — это наличие у кандидата такого качества, которое лично я определяю как «базовая любовь к людям». По моему глубокому убеждению, тому, кто не любит людей, не место в сервисных профессиях. Но не все, кто приходит к нам учиться, способны самостоятельно определить, насколько они, скажем так, человеколюбивы. Поэтому мы разными способами измеряем уровень клиентоориентированности будущего специалиста. Знание продукта — вторично.

— То есть любить людей вы научить не можете, а всему остальному можете.

— Именно так. При этом у нас нет единого профиля идеального кандидата на ту или иную позицию. Научкой доказано, что люди делятся на разные психологические типы, а значит, существуют и разные виды эффективности. Это важно знать всем руководителям. Мы и территориальных менеджеров обучаем основам психологии индивидуальных различий.

— Выходит, что базовая программа обучения занимает в общей сложности шесть месяцев. Что дальше? На какую должность может претендовать выпускник академии?

— Все начинают с продавца-консультанта. Далее можно вырасти до ассистента территориального менеджера либо поднять свою категорию продавца-консультанта — ведь многим нравятся именно продажи. Кто-то становится наставником, а кто-то выбирает новую для себя профессию эксперта-оценщика.

Ранее отбор кандидатов для обучения экспертизе проходил на основе выбора линейных руководителей. Но было много ошибок, цена которых оказывалась порой высокой. Нередко через месяца обучения или ученик осознал, или преподаватели уже ясно видели, что это — не его профессия. Мы поняли, что надо отбирать людей на обучение экспертизе с учетом их *способности* быть экспертом-оценщиком.

В итоге была разработана процедура ассесмент-центра (АЦ), которая решает эту задачу.

— Кто разрабатывает оценочные методики?

— Эту работу в основном делаю я, но в тесном контакте с профессиональными педагогами, через которых прошли сотни учеников-экспертов. Моя основная профессия — организационный психолог, поэтому я знаю, как разрабатывать технологии подбора, оценки и обучения, а также проводить обучающие тренинги по линии softskills.

В ходе процедуры оценки будущих экспертов мы анализируем определенные качества личности, которые необходимы для успешного выполнения экспертизы ювелирных изделий. Мы также исследуем коммуникативные способности кандидатов. Ведь обслуживание клиентов в ломбард отличается от клиентского сервиса в том же ювелирном магазине. В ломбард люди приходят с совершенно иными эмоциями и ожиданиями. И очень важно, чтобы будущий эксперт правильно реагировал на типовые поведенческие проявления клиентов: слезы, проявление агрессии, эмоциональный шантаж и так далее.

— Каков средний возраст ваших сотрудников и учеников академии?

— В среднем возраст и тех, и других варьируется от 25 до 40 лет.

— Учениками академии могут стать только жители Москвы?

— Наш самый главный клиент — ГК «Залог Успеха», чья сеть ломбардов расположена преимущественно в столице и ее окрестностях. Но при этом мы открыты и для других партнеров. Мы уже имеем такой опыт обучения и получали очень хорошие отзывы от наших клиентов из Рязани, Костромы, Ульяновска и других городов. Останавливаться на достигнутом не собираемся.

Основной объем нашей работы, безусловно, приходится на обучение и повышение квалифика-

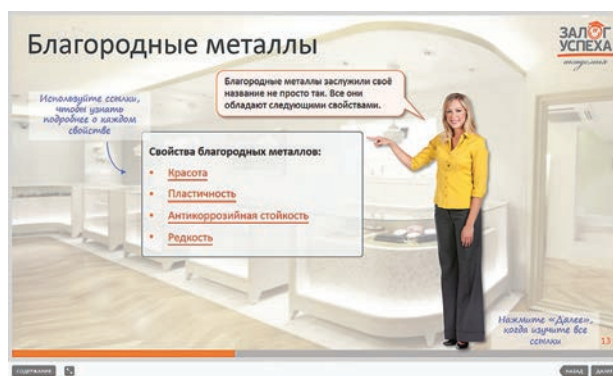
О СИСТЕМЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ



Эльза Утяшева,
руководитель отдела
методологии и дистанцион-
ного обучения Академии
«Залог Успеха»

Идея создания дистанционных курсов возникла в процессе общения с нашими экспертами-оценщиками. Мы внимательно выслушивали их пожелания и создавали курсы по наиболее актуальным темам. На данный момент на учебном портале академии доступны шесть полноценных дистанционных курсов обучения по различным темам. Есть еще видеокурсы, которые включают записи вебинаров.

Разработка каждого курса занимает от одного до двух месяцев, в зависимости от сложности учебного материала. Содержание курсов мы формируем совместно с преподавателями академии, которые без преувеличения являются уникальными экспертами в ломбардном деле, обладающими огромным багажом знаний.



ции сотрудников «Залого Успеха». Со временем это привело к необходимости развивать инновационные форматы обучения. Так, в 2017 году нами была внедрена система дистанционного обучения.

— Дистанционные курсы — это некий вспомогательный инструмент или с их

Процесс обучения происходит в свободном режиме. Зарегистрированный на портале сотрудник может самостоятельно выбрать любой курс и пройти его в любое время и любое количество раз. Для начинающих продавцов-консультантов есть обязательное вводное обучение. Им полагается пройти определенные курсы и программы. А остальные — уже по желанию. Но заставлять учиться не приходится. Наоборот, стоит нам разместить на учебном портале очередной дистанционный курс, он сразу же вызывает ажиотаж среди сотрудников.

Особое внимание в дистанционных курсах уделено повышению навыков коммуникации. Для этой цели был создан электронный коммуникативный тренажер. Пока мы внедрились этот обучающий инструмент в практическую часть аудиторного тренинга. В тренажере с помощью сюжетного видео обыгрываются типичные ситуации, которые могут произойти во время визита клиента в ломбард. Сотрудник, выбирая определенный ответ на те или иные вопросы или действия посетителя, может наглядно увидеть, какую реакцию клиента он, скорее всего, получит. При этом у нас нет подробных инструкций, обязывающих сотрудника использовать конкретные фразы во время разговора с клиентами. Важно усвоить базовые правила общения, чтобы затем правильно и вовремя использовать их на рабочем месте. В будущем мы планируем перевести все алгоритмы поведения экспертов-оценщиков в формат электронных коммуникативных тренажеров.

Интерфейс дистанционных курсов, как и всего учебного портала академии, мы разработали и внедрили собственными силами. У нас маленький, но очень эффективный отдел дистанционного обучения, в котором, помимо меня, работают еще два инициативных, трудолюбивых и преданных своему делу специалиста.

помощью можно повысить уровень квалификации?

— Дистанционные курсы — это вспомогательный инструмент обучения, который оказался на редкость востребованным. С их помощью сотрудники улучшают свои профессиональные качества по таким критериям, как коммуникативные навыки

ки, знание продукта, навыки экспертизы. Для повышения квалификации существуют отдельные процедуры. При этом мы убеждены, что реальная ценность обучения состоит не в показателях тестов в конце учебного курса, а в том, как полученные сотрудником знания и навыки применяются на рабочем месте.

Вообще мы уверены в том, что работа эксперта-оценщика куда более сложна и многогранна, чем ее принято считать.

В свое время мы проанализировали работу лучших экспертов-оценщиков компании «Залог Успеха» и увидели, что самые разные (в силу личностных особенностей), но одинаково успешные сотрудники по сути делают одно и то же, пусть и каждый в своей стилистике. По итогам такого исследования мы описали алгоритм работы эксперта с клиентами ломбарда и получили некое обобщение опыта сильнейших специалистов успешной ломбардной сети. Затем к каждому этапу созданного алгоритма были добавлены подходящие технологии, заимствованные из достижений практической психологии, позволяющие проходить тот или иной этап работы с клиентом еще качественнее и эффективнее.

— Давайте поговорим о командообразовании. Какие условия требуются



для того, чтобы создать такую хорошую команду, как у вас в академии?

— Правильно сформированная команда — это и есть тот самый залог успеха бизнеса. В любом деле существуют разные типы задач. Для начала необходимо понять, что это за задачи. Например, есть задача не просто обучить сотрудников, а еще и вдохновить их, замотивировать. Но есть и принципиально другая задача — поддерживать строгий порядок в расписании и в организации групп. Есть и такой тип задач, как разобраться в системе сложного лицензионного документооборота. И так далее. При этом важно понять, какой тип человека мог бы здорово справляться с каждым из этих типов задач.

О МЕТОДИКЕ ПРЕПОДАВАНИЯ



Оксана Кудряшова,
 ведущий бизнес-тренер
 Академии «Залог Успеха»,
 геммолог

Как образовательное учреждение наша академия по-настоящему уникальна. По уровню преподавания нас можно смело сравнить с геммологическим центром МГУ. Мы, конечно, учимся у них. Однако наши программы обучения имеют два принципиальных отличия. Первое

состоит в том, что мы оцениваем бриллианты *в металле*, то есть непосредственно *в изделии*. Это то, чему обычно не обучают при определении характеристик бриллиантов. Второе отличие — у нас индивидуальный подход к каждому ученику. Есть еще одна особенность. Я обучаю экспертизе бриллиантов, а моя коллега Витольда Недялкова — экспертизе драгоценных металлов. Те знания, что дает она, поверьте, не даст никто. Если по геммологии еще можно найти курсы, то курс Витольды — уникален. Так вот, руководство академии приняло нестандартное решение объединить нас в преподавательский тандем. В результате получился универсальный метод обучения экспертов-оценщиков.

ОБ ОБУЧЕНИИ ЭКСПЕРТОВ-ОЦЕНЩИКОВ



Витольда Недялкова,
 ведущий бизнес-тренер
 Академии «Залог Успеха»,
 ювелир

Люди приносят в ломбард то, что лежит у них в закромах. А лежать это может и 50, и 200 лет. В трудный момент жизни вещь достают и приходят с ней к нам. Наша задача — провести экспертизу таким образом, чтобы эту вещь не испортить, ведь она дорога клиенту не только материально. У него с ней зачастую связаны очень личные воспоминания. Поэтому мы учим экспертов использовать щадящие методы. Учим «читать» изделие по определенным зашифрованным в нем признакам. Учим отличать, является оно историческим или принадлежит модному ювелирному бренду. Наши студенты изучают и старые российские золотниковые пробы, и современные импортные пробы. Кроме того, они осваивают специфику

экспертизы монет и часов. На все это нужно время.

Отдельная большая тема — типичные ошибки экспертов. Мы разбираем, в чем они заключаются и каким образом их следует избегать. Научить «пилить и капать» можно и за два дня. Гораздо сложнее понять, где нельзя пилить и что нужно сохранить.

Нам мой взгляд, чтобы заниматься этой профессией, ее надо прежде всего любить. А еще уметь докопаться до истины. У эксперта-оценщика должна быть хорошо развита логика, хотя наличие аналитического склада ума вовсе не обязательно. С одной стороны, нужно уметь вникать в детали, а с другой — обладать пространственным мышлением и видеть конструкцию изделия в целом. Такой баланс качеств редко встречается.

Кстати, в эксперты-оценщики не всегда идут люди с высшим образованием. Личностные характеристики важнее. Из моего опыта стоит также отметить, что на обучение лучше брать новичков, которые раньше не имели отношения к этой профессии. Те, у кого есть опыт работы в стандартных ломбардах, чаще всего уже привыкли занижать цену, портить изделия, и переучить их практически невозможно.

На сегодняшний день есть множество инструментов, позволяющих определить личностные качества сотрудника, но ими нужно уметь профессионально пользоваться. Это не просто «тесты заполнить». Лично я использую в работе типологию личности Майерс — Бриггс¹. В большинстве развитых стран эта система уже давно и успешно применяется. С одной стороны, она основана на строго научном подходе, а с другой — очень удобна для практических целей. Например, когда я искала администратора академии, я понимала, что ищу определенный тип личности (ESFJ) — человека-органайзера, который видит детали, все делает строго в срок и при этом душевный и человечный. Наш администратор

Екатерина — именно такой человек. Учебный процесс идет без сбоев — правильный человек занимается любимым для него делом.

А руководитель отдела дистанционного обучения Эльза — другой тип личности. Но у нее и задачи принципиально другие: разработать и внедрить систему дистанционного обучения с нуля. Она не очень любит детали, но ей нравится строить систему в целом.

— Архитектор системы — это серьезный функционал.

— Несомненно. И так я могу рассказать про каждого сотрудника академии. Каждого из них я искала, исходя из множества критериев. Есть и иные качества, которые никак не связаны с типологией, для меня они тоже важны. Это некая внутренняя интеллигентность, определенные ценностные убеждения.

¹ Типология личности, возникшая на базе типологии Юнга в 1940-х годах и получившая широкое распространение в США и Европе. На основе этой типологии была создана система психологического тестирования Myers — Briggs Type Indicator (MBTI).



— Получается, что функционал ваших сотрудников не носит чисто исполнительский характер. Каждый сотрудник имеет некую творческую составляющую в своей работе и вовлечен в созидательный процесс.

— Тут важно учитывать, что именно является творчеством для каждого конкретного сотрудника. В этом вся сложность. Типичная ошибка руководителей — брать в команду людей, похожих на них самих. Команда должна состоять из разных людей. Важно помнить: разные люди — это разные типы эффективности. Задача руководителя — так их совместить, чтобы они не только не конфликтовали между собой, но всецело друг друга дополняли. Тогда и случается настоящая командная результативность. Важно еще понимать: если человек прекрасен в чем-то одном, не стоит рассчитывать на то, что он будет хорош во всем остальном. Таких людей не бывает.

— По вашему опыту, атмосферу в коллективе создает руководитель?

— Да, руководитель определяет очень многое. В моем случае, например, личность Александра Олейника, его профессиональные взгляды и прин-

ципы определили мой выбор в пользу нынешнего места работы. Когда я пришла в «Залог Успеха», то была восхищена его подходом к работе с персоналом. Александр не жалел вкладывать средства в сотрудников, в их обучение, в развитие качественного сервиса. И все это наравне с инвестициями в современные высокотехнологичные продукты. Для человека моей профессии работать под началом такого руководителя — настоящая удача.

— На ваш взгляд, за какими сотрудниками будущее?

— Сотрудникам крайне важно быть готовыми к изменениям, гибко и адекватно на них реагировать. Понимать, что мир невероятно быстро и кардинально меняется. Для руководителей важно уметь смотреть на пять шагов вперед и учитывать в своей работе стремительное развитие технологий.

— Технологии и люди в вашей отрасли дополняют друг друга или находятся в конкуренции?

— Технологии в ломбардной отрасли, над которыми работают наши умные программисты, только облегчают жизнь как сотрудникам ломбардов, так и нашим клиентам.

M+