



Обычно у руководства магазина не возникает сомнений в том, как должен выглядеть и общаться, что должен знать и уметь "продавец нашего магазина". Они понимают, что от того, насколько профессиональными будут их продавцы, во многом зависят продажи и прибыль магазина. Но вот как добиться воплощения идеи в реальность? Ведь когда нас обслуживает неумытый, раздражительный и в целом недовольный продавец, который еще и не может ничего толком рассказать про продаваемый товар, единственное желание - поскорее уйти и никогда больше не возвращаться.

Одним из методов достижения приемлемого результата в "воспитании" продавцов позволяет обучение. Эффективный тренинг дает мощное стимулирующее действие - как правило, после него персонал работает с удовольствием, спешит применять полученные знания на практике, и как следствие число довольных покупателей и объем продаж возрастают. Но чаще всего руководители вспоминают о профессиональном развитии своих подчиненных только тогда, когда продажи падают, а персонал начинает "скисать"

и смотреть по сторонам в поисках более интересных и выгодных условий работы.

Обучать или отбирать?

Нанимая продавцов-консультантов, некоторые компании сразу же отправляют их на обучение. Руководство справедливо полагает, что "курс молодого бойца" поможет быстрее освоится на новом месте, получить недостающие (а порой и вовсе отсутствующие) знания и навыки, необходимые для выполнения профессиональных обязанностей. Ведь именно из-за их отсутствия у новичков очень часто развивается боязнь неудачи, и появляются первые мысли "может быть, работа продавца не по мне" - особенно, если с него сразу начинают требовать план продажи, аналогичный плану опытного сотрудника.

Подход правильный. Но не редки случаи когда, пройдя это обучение, сотрудник увольняется. И у руководителей возникает резонный вопрос: "Зачем было на него тратить и деньги, и время?". Отвечаем: организация обучения для нового сотрудника - дело необходимое, но не первостепенное. Сначала мы ОТБИРАЕМ, и только потом ОБУЧАЕМ. Поэтому для начала стоит определить, какими качествами и навыками должен обладать сотрудник. Обратит внимание на способности человека к обучению, если оно предстоит. Кандидату стоит сразу объяснить его должностные обязанности, сферу работы и цели компании. Таким образом, уже на интервью можно отсеять неподходящие кандидатуры. Например, не умалчивать, если у вас в компании нет, и вряд ли появится возможность продвижения по карьерной лестнице или что в вашей компании подход к трудовой дисциплине более чем строгий.

Обучать или не обучать?

Обучение является одним из самых быстрых способов адаптации для новых сотрудников. Обычно требуется много времени для того, чтобы сотруднику освоится на новом рабочем месте, полностью освоить специфику и тонкости работы и почувствовать себя относительно уверенно. Соответственно, чем длиннее период его адаптации, тем убыточнее для вас этот сотрудник - он не работает в полную силу, и соответственно не приносит предполагаемую прибыль. К тому же, "отпущенный в поля" продавец может начать совершенствовать свои навыки непосредственно на покупателях - что может не лучшим образом сказаться на имидже и восприятии всего магазина. Поэтому, проводя качественное обучение сразу после приема на работу, вы даете новому сотруднику

необходимый минимум знаний и сокращает адаптационный период. Таким образом, новый продавец быстро окупит деньги, затраченные компанией на его обучение.

Чему обучать?

Во-первых, в период адаптации у новичка формируется отношение к работе и компании в целом. И именно первое обучение позволяет новичку осознать свою значимость для компании. Расскажите ему об истории магазина, о системе ценностей и корпоративной культуре, сложившейся в компании. Хорошо, если в это время на него обратит внимание не только непосредственный начальник, но и начальник начальника, а также и сотрудники смежных подразделений. Поэтому полезно пригласить на адаптационный тренинг нескольких руководителей, устроить экскурсию по компании, рассказать о планах на будущее и его вкладе в них.

Во-вторых, сотрудник должен четко уяснить, что-как-зачем. А именно, познакомиться и четко уяснить для себя стандарты поведения и иные регламенты, принятые в компании. Возможно, вам придется сначала его "умыть и причесать" или научить не опаздывать на работу. Стоит отметить, что важно не просто познакомить его с правилами, а подробно разъяснить, зачем они были разработаны и каким образом они облегчают его жизнь в компании - с помощью примеров из жизни его будущих коллег. Таким образом, вероятность, что он эти правила будет стараться соблюдать, окажется выше.

Кстати, в некоторых компаниях после окончания адаптационного периода сотрудники сдают экзамен на знание корпоративного кодекса и иных внутренних документов компании.

В третьих, тренинг по продукту, особенно, если данный продавец раньше работал с другим товаром. Подробный, с вопросами и ответами, с демонстрацией образцов и проработкой "в полях". Некоторые компании возят своих продавцов на экскурсии к основным поставщикам-производителям. Это не только оживляет процесс обучения, но и расширяет знания сотрудников о технологии изготовления продаваемых товаров. В конце обучения хорошо устроить тестовый экзамен, лучше всего с выбором правильного ответа из 3-4х альтернатив.

В четвертых, тренинг по продажам. Он должен научиться устанавливать контакт с покупателем, убеждать, пользоваться техникой активного слушания, уметь эффективно аргументировать свои ответы на возражения и сомнения покупателей и "отправить в кассу". В одном мебельном магазине руководители гордо заявляли, что их продавцы четко знают все технические особенности товара. Да, это так, но "таинственному покупателю" надоело объяснять, что он не знает, что такое полиуретан, не собирается на диване спать и соответственно за что-то дергать, чтобы его разложить и у него нет собаки, чтобы счищать ее шерсть с обивки. Знакомая картина?

И, в-пятых, навыкам работы в команде, если специфика вашего магазина того требует.

Как долго обучать?

Считается, что энтузиазм нового сотрудника сохраняется приблизительно в течение 3 месяцев. Более того, случается, что вновь нанятый продавец "заражает" своим рвением и старый коллектив. Чтобы не произошел резкий спад производительности, или продавец вообще не уволился, по истечении первого месяца он должен овладеть основными навыками, а ко второму-третьему добиться каких-либо видимых результатов. Для того чтобы поддерживать высокий уровень производительности сотрудника, следует повторять обучение не реже двух-трех раз в год.

Кто будет обучать?

Обучением нанятого персонала может заниматься как приглашенные специалисты, так и внутренний тренер или наставник. Наставником для нового сотрудника обычно является опытный, давно работающий в вашем магазине продавец или менеджер. Наставничество дает возможность быстрого включения в коллектив нового сотрудника. При этом нельзя забывать поощрять (возможно, и материально) наставника, чтобы его отвлечение от основных обязанностей не сказывалось на сумме заработной платы. Это особенно актуально при оплате процентов с личных продаж. Так же следует поощрять обмен опытом в коллективе - это позволяет получить продавцам новые практические знания по специфике именно вашей компании.

А стоит ли обучать?

Обучение сотрудников недешевое, на первый взгляд, мероприятие. Но практика показывает, что выгоднее обучить имеющегося сотрудника, чем нанять на его место нового. Процедура поиска и проведения интервью для замещения вакансии требует не только денежных вложений, но и большого количества времени. Следует учесть период простоя рабочего места (во время которого вы можете понести убытки из-за снижения проходимости магазина), адаптационный период и затраты на последующее обучение. И совсем не обязательно поголовно обучать всех консультантов общению с клиентами, если у одного - двух с этим возникли проблемы. Для того чтобы не тратить напрасно деньги стоит выяснить с помощью разных методов оценки, кого и чему необходимо обучать. Планируя обучение, учитывайте, что без периодического повторения программ обучения эффект может снижаться.

И конечно, самым важным условием эффективности обучения персонала является его желание развиваться. Даже самый блестящий тренинг может оказаться абсолютно бесполезным, если сотрудники не понимают, для чего он им нужен. Загоняя своих сотрудников "из-под палки" и заставляя их слушать тренера "с умными лицами", скорее всего вы добьетесь строго противоположного эффекта желаемому. Необходимо объяснить выгоды или как говорил знакомый коммерческий директор "продать им само обучение". В зависимости от интересов персонала, это может быть и карьерный рост, и увеличение заработной платы, и самосовершенствование. Максимального эффекта от обучения вы добьетесь, только если ваши продавцы захотят учиться.