

# Не отходя от кассы

Где, когда и как обучать персонал низшего звена.



Сейчас почти все торговые сети серьезно подходят к вопросу обучения менеджеров среднего и высшего звена, справедливо считая, что от их компетентности напрямую зависит прибыль всего бизнеса. В то же время на обучении рядового персонала ритейлеры порой экономят. Казалось бы, чему учить кассира или продавца с 10-летним стажем работы? А новичка можно взять сначала стажером, чтобы понаблюдать за работой более опытных сотрудников. И зачем какие-то специальные программы обучения? На самом деле такой подход в корне неверен. Обучение персонала низшего звена не менее важно, чем обучение топ-менеджеров, ведь покупатель общается напрямую именно с продавцами и кассирами. От их компетентности, навыков работы с товаром и даже стрессоустойчи-

---

**Сейчас у ритейлеров популярны три формы обучения рядового персонала: дистанционная, очная (на рабочем месте) и удаленная (в специальном учебном центре).**

---

вости во многом зависит и уровень продаж, и популярность магазина.

В сфере продуктового ритейла спрос определяет предложение, но никак не наоборот. Магазинов много, и если покупатель будет недоволен обслуживанием, он мгновенно уйдет к конкурентам. Ничего при этом не потеряв, так как нужный товар легко купить в соседнем магазине. Поэтому сейчас сервис становится одним из важнейших инструментов конкурентной борьбы. Это одна из причин, по которой все больше сетей начинают серьезно продумывать программы обучения рядового персонала — продавцов, кассиров, консультантов, фасовщиков.

## Держать дистанцию

Сейчас у ритейлеров популярны три формы обучения рядового персонала: дистанционная, очная (на рабочем месте) и стационарная (в специальном учебном центре). «Магазины нашей сети расположены в разных регионах, и не всегда есть возможность обучить нового сотрудника очно, — рассказывает директор по персоналу крупной торговой сети Наталья Хохлова. — Например, в один из магазинов Новосибирска принимаем нового кассира. Если хороший наставник есть в магазине Алтайского края, то сотруднику проще получить знания дистанционно».

Кстати, по такой схеме работают и многие иностранные ритейлеры. Например, французский «Ашан». Там разработали специальную компьютерную программу для новичков. Человек ее изучает, а затем проходит специальный тест. Если задание выполнено успешно, его допускают к работе. Похожая программа есть и в интерактивном варианте. Сначала сотрудник изучает слайды с учебной информацией, затем слайды, где в игровой форме надо выполнить определенное задание, по результатам которого можно оценить уровень компетенции новичка. Дистанционная форма хороша для обучения продавцов, кассиров, операторов торгового зала.

## На рабочем месте

Очная форма обучения уместна в тех случаях, когда в магазине есть опытные сотрудники, которые умеют и готовы делиться своими знаниями, или требуется масштабная подготовка кадров. К примеру, на работу приняли сразу несколько новых продавцов или нужно оперативно дать сотрудникам навыки работы с новым товаром. В роли наставника может выступать как управляющий магазина, так и приглашенный менеджер со стороны.

Кстати, не всякий сотрудник подходит на роль наставника. «Бывает, что хороший специалист совершенно не умеет учить других, или просто у него нет терпения, и он не может спокойно и методично



объяснять одно и то же. И, конечно же, к обучению нельзя допускать темпераментных людей, которых раздражает неловкость новичков. Идеальный вариант – наставник сначала сам проходит своего рода педагогическую подготовку, а уже затем приступает к обучению новых сотрудников. Это особенно актуально в компаниях, где высокая текучка кадров, и услуги наставника очень востребованы. Конечно же, и наставнику нужна мотивация – его труд должен быть дополнительно оплачен. Это либо небольшая доплата к зарплате, либо бонусы и премии. Такая форма обучения подходит для продавцов специализированных отделов, менчердайзеров.

### В учебном центре

Все чаще торговые сети открывают собственные учебные центры. В них может быть полностью смоделирован торговый зал магазина. «Сначала сотрудники слушают лекции на ту или иную тему, а потом могут тут же пройти практику и наглядно продемонстрировать полученные навыки, – рассказывает Наталья Хохлова. – Более того, при некоторых центрах специально находятся магазины с небольшой проходимостью, чтобы новички могли поработать с покупателем “вживую”». Как правило, учебные центры открывают крупные сети, и знания в таких центрах получает персонал всех уровней.

Здесь же могут проходить курсы повышения квалификации самые успешных сотрудников, которые решили подняться по карьерной лестнице. Попадая в такой центр, продавцы и кассиры видят, что у них есть перспективы роста. Это может стать хорошим стимулом для тех, кто хочет расти профессионально, ведь часто рядовые сотрудники меняют место работы именно потому, что их не устраивает должность – хочется двигаться по карьерной лестнице. В программу обучения входят занятия по самым разным темам, а занимать оно может, в среднем, от 2–3 дней до нескольких месяцев. Такая форма обучения наиболее эффективна. Сразу на месте люди получают знания, проходят тест, выявляется степень готовности сотрудников. Кассиры, продавцы, продавцы-консультанты, повара собственных производств, администраторы – в учебном центре может обучаться большее количество работников.

### Как учить

Вне зависимости от формы обучения проводить занятия могут как штатные, так и внештатные специалисты. Как правило, штатного бизнес-тренера нанимают крупные компании. Внештатный специалист обойдется дешевле, и поэтому его имеет смысл нанимать небольшим сетям. «В крупных городах заработная плата внутреннего бизнес-тренера составляет около 30–40 тыс. руб., при этом 2-дневный стандартный бизнес-тренинг по технике продаж и ассортименту стоит примерно столько же, – пишет бизнес-тренер Анна Бочарова в своей книге “Факторы успеха розничного магазина”. – Если в компании небольшая текучка кадров, и до-

---

**Особенно интересно сотрудникам бывает оказаться на лекциях и семинарах, которые проводят зарубежные специалисты. Такой подход популярен в специализированных сетях или там, где выбраны сложные целевые категории товаров (такие, как мясо или сыр).**

---



статочно курса один раз в квартал, то работать с внештатным специалистом получается фактически в 3 раза выгоднее».





Эксперты советуют по возможности выбрать одного внештатного тренера и стараться, чтобы все занятия проводил именно он. Так у него появится возможность лучше узнать специфику конкретного магазина и скорректировать под нее свою учебную программу. «Также желательно, чтобы бизнес-тренер сам участвовал в отборе кандидатов, – считает Анна Бочарова. – Во-первых, наилучшим методом отбора первично подобранных кандидатов на должность продавца является деловая игра, то есть моделирование разных рабочих ситуаций. Грамотно провести ее может только профессиональный бизнес-тренер. А во-вторых, бизнес-тренер, особенно тот, кто работает с вашей компанией долгое время, может на этапе приема на работу производить более точный отбор кандидатов, что в дальнейшем будет дополнительно снижать текучесть кадров и повышать финансовую отдачу на задействованный вами человеческий капитал».

Особенно интересно сотрудникам бывает оказаться на лекциях и семинарах, которые проводят зарубежные специалисты. В частности, бывает, что в сети регулярно проводят мастер-классы, семинары и дегустации специалисты из Франции, Италии, Шотландии, Ирландии и других стран. В этот момент рядовые сотрудники получают возможность не только перенять опыт от иностранных партнеров сети, но и почувствовать собственную значимость. Это повышает самооценку сотрудников,

укрепляет корпоративный дух и является хорошей дополнительной мотивацией к работе.

При системном и регулярном обучении, конечно, лучше иметь собственного специалиста, так как он сможет детально вникать во все нюансы работы сети. Особенно, если компания собирается применять новые прогрессивные методы обучения персонала. Среди них – различные соревнования. На портале «Работа.ру» среди должностных обязанностей на позицию бизнес-тренера для сети специализированных магазинов, например, указана организация конкурсов среди сотрудников. Такой метод обучения очень популярен именно для персонала низшего звена. Кроме того, это отличный способ нематериального поощрения сотрудников. Допустим, можно устроить небольшое соревнование на тему «кто быстрее и эффективнее проведет выкладку товара», а победителям выдать почетные грамоты или символические призы. На примере их работы можно показать другим членам группы, как лучше выкладывать товар, и объяснить, почему именно этот способ признан самым лучшим.

Еще один популярный сегодня метод обучения – деловая игра. Он применяется не только на стадии подбора кадров, когда кандидатам надо показать себя «в деле», но и для обучения сотрудников всех уровней. На занятиях тренер может ставить перед продавцами разные сложные задачи: допустим, предложит выступить в роли конфликтного клиента и смоделировать ситуацию скандала, когда участнику необходимо найти общий язык с «покупателем» и сделать все возможное, чтобы человек ушел из магазина не только довольным, но и с покупкой. Если продавец не справился со своей задачей, то нужно разобрать ситуацию и показать ему, как надо было поступить. В таком случае хорошо повторно разыграть «правильную» сцену с кем-то из заранее подготовленных специалистов. Такие наглядные примеры запоминаются куда лучше, чем обычные лекции. Фактически метод деловой игры помогает продавцу учиться на своих ошибках еще до выхода в торговый зал. Тем самым удается избежать многих проблемных ситуаций в реальной жизни.

Отдельная тема – обучение новых сотрудников в только что открывшемся магазине. Интересный опыт был у волгоградской сети «Радеж». В первые два месяца после открытия нового магазина все сотрудники, от оператора склада до товароведа и управляющего, были новобранцами и, соответственно, только адаптировались к условиям работы. В результате была создана передвижная консультационная торговая группа из опытных специалистов других магазинов сети. В нее входили товаровед, кладовщик, кассир и продавец. «Между запусками магазинов инструкторы-консультанты выезжают в другие филиалы и вместе с наставниками обучают стажеров, помогают, корректируют работу новых сотрудников. Кроме этого, они активно участвуют в организации обучающих занятий, аттестациях и разработке учебных

**Хорошо, когда в компании линейный персонал проходит обучение два раза в год. Темы могут быть самыми разными: общение с покупателем, решение конфликтных ситуаций, работа с товаром разных категорий.**



---

**Нужно постоянно следить за тем, чтобы уровень знаний продавцов по таким ключевым вопросам, как техника продаж, техника переговоров, работа с возражениями, знание товара и его особенностей, всегда был примерно одинаковым.**

---

методических материалов: инструкций, альбомов по правильной выкладке различных групп товаров, методических пособий для сотрудников магазинов», – делится опытом директор по персоналу торговой сети «Радеж» Ирина Вахрушева.

### Когда и чему учить

Новых сотрудников стоит учить даже в том случае, если у них есть большой опыт работы в других сетях. «Например, в нашу сеть входят “магазины у дома”, поэтому очень важно, чтобы персонал мог создавать благожелательную и спокойную атмосферу внутри магазина, – поясняет Наталья Хохлова. – Это достигается за счет определенного стиля поведения и общения. От наших кассиров мы требуем не столько скорости обслуживания покупателей, хотя и это очень важно, сколько внимания к покупателю. В крупных супермаркетах, например, другой подход. Там на первом месте – скорость обслуживания. И уже не так важно, что кассир выполняет свои функции механически. Нам же приходится обучать людей, которые проработали в торговых точках других форматов, именно для того, чтобы они полностью вписались в атмосферу магазина».

В целом, периодичность обучения должна напрямую зависеть от скорости смены персонала: чем выше текучесть кадров, тем чаще надо проводить занятия. «Показатель текучести кадров все равно достаточно высок даже в самых “продвинутых” в плане HR-технологий компаниях, – считает Анна Бочарова. – Поэтому магазину важно получить максимальный доход с каждого нанятого сотрудника до того момента, как он уволится».

Хорошо, когда в компании линейный персонал проходит обучение два раза в год. Темы могут быть самыми разными: общение с покупателем, решение конфликтных ситуаций, работа с товаром разных категорий. Обычно люди на разных позициях учатся отдельно, но могут быть и общие курсы для продавцов и кассиров. Например, речевой этикет или взаимодействие с покупателем.

Все курсы можно разделить на две группы: коммуникативные (обучение навыкам общения с покупателем, решению конфликтных ситуаций, стрессоустойчивости и т.д.) и профессиональные (здесь вырабатываются навыки работы с товаром разных категорий, рассказывается о сроке годности того или иного продукта, дается информация о том, как



проводить выкладку). Продавцы периодически нанимаются и увольняются, они изначально приходят с разным уровнем подготовки по технике продаж, с разным профессиональным опытом, разным поведенческим стилем в работе с клиентом. Кроме того, постоянно меняется ассортимент, в результате чего возникает ситуация, когда опытные продавцы знают часть ассортимента очень хорошо, а новую его часть – наравне с новичками. При этом последние старую и новую часть ассортимента знают одинаково слабо». Соответственно, нужно постоянно следить за тем, чтобы уровень знаний продавцов по таким ключевым вопросам, как техника продаж, техника переговоров, работа с возражениями, знание товара и его особенностей, всегда был примерно одинаковым.

Найти правильный баланс, того, как часто и кого из своих сотрудников учить, сложно. Но те сети, которые его нашли, получают конкурентное преимущество ■

