



Рисунки Александры Преображенской

# ТРЕНИРОВКА СО СНОРОВКОЙ

## ОБЗОР ТРЕНИНГОВ ДЛЯ ПЕРСОНАЛА ЮВЕЛИРНЫХ МАГАЗИНОВ

В РОССИИ СУЩЕСТВУЕТ ОГРОМНОЕ КОЛИЧЕСТВО СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ ТРЕНИНГОВ ДЛЯ ПЕРСОНАЛА РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ. ОНИ РАССЧИТАНЫ КАК НА СОБСТВЕННИКОВ БИЗНЕСА И ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ, ТАК И НА МЕНЕДЖЕРОВ ЗАЛА И ПРОДАВЦОВ. КАК РАЗОБРАТЬСЯ В МНОГООБРАЗИИ ПРЕДЛАГАЕМЫХ ПРОГРАММ И КАКИЕ ВИДЫ ОБУЧЕНИЯ БУДУТ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫМИ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ ЮВЕЛИРНЫХ МАГАЗИНОВ?

**Елена ЗАЛЕСКАЯ**

### Тренинг-меню

Обучать персонал ювелирного магазина необходимо непрерывно по ряду причин. Во-первых, постоянно появляются какие-то новые, более совершенные методы работы, во-вторых, модернизируется оборудование и технологии производства ювелирных украшений, в-третьих, покупатель с каждым днем становится все более и более привередливым, и, чтобы найти к нему подход, необходимо быть не только хорошим продавцом, но и прекрасным психологом. На Западе даже были прецеденты, когда компании, чья деятельность связана с розничной торговлей предметами отложенной (то есть не первой) необходимости, отправляли своих сотрудников на курсы нейролингвистического программирования.

Овладев этой наукой в совершенстве, можно продать даже совершенно ненужную вещь, однако мы не будем подробно останавливаться на данном методе, поскольку он относится к разряду манипулятивных. Поговорим о том, какие виды тренингов существуют на сегодняшний день в России и какие из них эксперты рекомендуют для персонала ювелирных магазинов.

Рассказывает Алена АВГУСТ, независимый эксперт по PR: «Тренинги для персонала подразделяются на несколько видов:

– тренинги по продукту (на знание предмета продаж, его особенностей и преимуществ) большей частью представляя собой тренинги «дрессировочного» типа, когда применяются различные мнемотехники

для освоения больших объемов информации, нарабатывается профессиональный сленг (результат – персонал, знающий продукт);

– **тренинги корпоративной культуры** (история компании, ценности и миссия) применяются для развития корпоративной культуры сотрудников; чаще всего они представляют собой либо активные лекции, либо варианты командного тренинга с элементами дискуссии (результат – персонал, приверженный ценностям компании и транслирующий эти ценности клиентам); тренинги корпоративной культуры используются пока еще не так часто, преимущественно компаниями уровня luxury.

– **тренинги общения с клиентом и техники продаж** (типология клиентов, подбор «ключей» к разным клиентам, сложные случаи и мастерство аргументации и т.д.) – это самый разнообразный сектор тренингов (от привлечения внимания клиента до техник сложных переговоров с VIP-клиентами), представляющий собой спектр занятий от деловых игр до индивидуального коучинга в ситуации эксклюзивных продаж (результат – персонал, способный продавать любым клиентам в любых ситуациях);

– **тренинги команды** (сплочение персонала, решение проблем распределения полномочий и разрешения сложных ситуаций). В последнее время командными тренингами называют даже обычные корпоративные игры, тогда как настоящие командные тренинги все-таки имеют четкую цель и направлены на осознание взаимосвязей в коллективе и на оптимизацию взаимодействия персонала; все игры имеют четкую цель, а их итог обусловлен профессионализмом тренера (результат – оптимизация деятельности персонала, выявление и актуализация лидеров, снятие негативных противоречий, повышение эффективности)».

**Алена АВГУСТ, независимый эксперт по PR:**

**«Все тренинги, если упростить, отвечают на вопросы:**

- тренинги по продукту: ЧТО?
- тренинги корпоративной культуры: КАКИМ ОБРАЗОМ?
- тренинги общения с клиентом и техники продаж: КАК?
- тренинги команды: КТО?»

«Персонал, работающий в сфере розничных продаж, обязательно должен пройти тренинги по основам продаж, по обслуживанию клиентов и по решению конфликтных ситуаций, – уверена **Анастасия ЮСИНА, генеральный директор компании «Страта-Партнерс»**. – И, безусловно, компания должна

обучать сотрудников специфике работы именно у них. Тренинги по продажам – это формирование навыков, необходимых для выяснения потребностей клиентов, завершению сделок. Сервисные тренинги позволяют создать лояльную клиентскую базу. Если говорить о продажах ювелирных изделий, то я бы еще добавила в этот перечень тренинги по модным тенденциям».

«Для сотрудников, работающих в ювелирной отрасли, необходимы тренинги, направленные на повышение качества сервиса и умения аргументировать выгодность вложений в драгоценности в условиях кризиса, – **отмечает Елена КОСТЮК, исполнительный директор консалтинговой компании «ЛЮДИРЕОРЛЕ»**. – Ведь в нынешней ситуации у владельцев ювелирных магазинов появляется уникальный шанс не только удержать, но и повысить объемы продаж и прибыль! Все зависит от того, как мы будем воспринимать происходящие события: как трагедию или как уникальную ситуацию с новыми возможностями. Что мы видим, когда анализируем ситуацию на рынке ювелирной продукции? С одной стороны, мы наблюдаем уменьшение спроса на роскошь, а с другой сторо-

**Задача любого тренера – не просто прочитать курс, а задача сотрудника ювелирного магазина – не просто его прослушать**

ны, появляется возможность убедить клиентов, что вложения в ювелирную продукцию гораздо надежнее сбережений в виде наличности или на счетах в банках. Надежность сбережений в виде валют тоже сомнительна – мы видим колебания курсов валют и неопределенность, связанную с будущим доллара. Поэтому на наших тренингах, например, мы прежде всего меняем восприятие происходящего у владельцев, топ-менеджеров и продавцов ювелирной продукции. А затем уже тренируем умения, необходимые для успешности в розничных продажах в ситуации кризиса».

Если переходить к конкретным примерам, то тренеры-эксперты **компании Filigree** в рамках направления Filigree Jewellery разрабатывают тренинги с учетом специфики торговли именно ювелирными изделиями. Сегодня они включают в себя несколько программ.

- Продажи и сервис в ювелирном салоне.
- Основы товароведения для продавцов – консультантов ювелирного салона.
- Мерчандайзинг для ювелирных изделий.
- Управление персоналом ювелирного магазина.
- Торговая аналитика и управление продажами в ювелирном магазине.
- Маркетинг для ювелирных компаний.

Хотите поделиться опытом – пишите главному редактору: [glavred@njt.ru](mailto:glavred@njt.ru)

- Внутренние процедуры ювелирного магазина (защита прибыли, безопасность, организация ежедневных операций с товаром, кассовая дисциплина). Все вышеперечисленные тренинги складываются в полный спектр программ, позволяющий подготовить к результативной работе как рядовой торговый, так и управляющий состав ювелирных магазинов.

### Правильный выбор

Задача любого тренера – не просто прочитать курс, а сотрудника ювелирного магазина – не просто его прослушать. По мнению специалистов-коучеров и руководителей тренинговых программ, любой «универсальный» тренинг не даст информации в том объеме, в котором она будет полезна для слушателя. Поэтому при выборе учебного мастер-класса для своих сотрудников владельцу бизнеса необходимо определить, какие именно задачи он хочет решить, повысить уровень знаний у своих сотрудников. Делается это путем анализа слабых мест персонала: допустим, один хороший психолог и умеет найти подход к клиенту, но совершенно не разбирается в продукте. Второй, напротив, отлично ориентируется в предмете, но при общении с потенциальным покупателем не всегда может найти

**Тренинг – это 30–40% теории и 60–70% практических заданий и упражнений**

нужную формулировку. Еще одна ситуация: из подчиненных нужно создать настоящую команду, но руководитель не знает, с чего начинать, – на этот случай тоже есть свой вид обучающих программ.

«Самый правильный способ формирования тренинговой программы – создание модели компетенции в компании, – говорит **Анастасия ЮСИНА**. – То есть понимание того, какие навыки и компетенции необходимы для каждой должностной единицы. Например, продавцы являются просто исполнителями, поэтому ничего, кроме своей работы, им знать не надо: продажи, сервис, решение конфликтов. Менеджеры – это уже супервайзеры. Им необходимо владеть навыками лидерства, организации людей и постановки задач, основами финансов. А вот управляющие должны разбираться и в финансах, и в основах маркетинга, а также обладать лидерскими навыками в полном объеме».

«Выбирая тот или иной вид тренинга, вам необходимо четко понимать, для какой именно категории своих сотрудников вы его выбираете и какие цели преследуете при этом, – поддерживает коллегу **Елена КОСТЮК**. – От этого и будет зависеть, что именно в конечном итоге вы выберете.

### Обратите внимание:

– если после полуторачасового презентационного занятия **продавцы** магазина уже не смогут работать по-старому (так как очаруются новой моделью сервиса), но еще не смогут торговать по-новому (так как только видели эталон, но не имели возможность натренировать эталонное поведение), то значит, тренер и предлагаемый им продукт подходят по уровню;

– если предлагаемая тренером концепция управления персоналом позволяет **менеджерам** преодолеть возникающие затруднения, значит, тренинг подходит для менеджеров;

– если **управляющие** осознают новые возможности в связи с кризисом и научатся использовать антикризисные технологии управления продажами и персоналом, значит, тренинг соответствует их уровню.

По сути, все тренинги для персонала представляют собой погружение, трансформирующее сознание и обучающее конструировать новый образ ситуации, новый образ потребностей клиента, новые способы убеждения и сервиса класса «люкс». Для сотрудников ювелирных магазинов наиболее актуальны тренинги «Сервис класса «люкс» в условиях кризиса» и «Креативное антикризисное управление розничными продажами»

«При выборе программ и форм обучения персонала всегда следует учитывать, во-первых, задачи обучения, то есть чему именно нужно научить, во-вторых, задачи коммерческие, то есть как именно обучение должно повлиять на рабочий процесс и его результаты, – отмечает **Татьяна Филиппова, генеральный директор компании Felegree**. – Для обучения эффективным техникам продаж и специфике сервиса в ювелирном салоне наши тренеры, например, рекомендуют использовать именно ту форму обучения, которая собственно и называется «тренинг» – когда учебный процесс на 30–40% состоит из теории и на 60–70% из практических заданий и упражнений. Особенно эффективными оказываются так называемые ролевые игры, когда один из учеников принимает на себя роль клиента, а другой выступает в роли продавца-консультанта. Эти упражнения позволяют потренироваться в полном смысле этого слова, разобрать ошибки в действиях, попробовать более успешные фразы и приемы работы. Такой тренинг лучше всего проводить непосредственно в торговом зале с реальным товаром. Организация обучения прямо в магазине

позволяет учесть такие нюансы, как планировка торгового зала, использование мерчандайзинга, а также дает возможность отработать приемы работы в различных ситуациях непосредственно в «полевых» условиях».

### Общественный и индивидуальный

Тренинги делятся на те, которые можно провести, «не отходя от кассы», и на те, которые проводятся «на выезде», или «в полях». Любой выездной тренинг можно заказать для сотрудников одной компании – это обойдется дороже, но будет в конечном итоге эффективнее. Можно также присоединиться к формируемой тренерами группе. В Москве, Санкт-Петербурге и других городах-миллионниках, например, постоянно проходят те или иные семинары по проблемам ритейла, работы персонала и т.п., в рамках которых предусмотрены мастер-классы различной направленности для участников. Однако эффективность данного мероприятия будет ниже, нежели от индивидуального тренинга, так как на довольно большое количество сотрудников совершенно разных фирм приходится ограниченное число преподавателей. Посещение таких мероприятий будет, безусловно, полезно с точки зрения получения новой информации, знакомства с современными тенденциями в своей сфере и обмена опытом работы с коллегами из других регионов, но достигнуть конечной цели, которая ставится перед любым тренингом, вряд ли удастся. Как правило, по времени проведения такие мероприятия жестко регламентированы, а значит, тренер в рамках мастер-класса не сможет уделить тому или иному непонятному для кого-то моменту должное количество времени. Поэтому эксперты сходятся во мнении, что при наличии средств лучше остановиться на приглашении индивидуального тренера.

Например, специалисты **Filigree** уже не первый год проводят учебные программы для торгового персонала ювелирных магазинов, выезжая непосредственно в город, где работает компания. Однако если штат магазина состоит из 4–6 человек, то приглашение тренера становится хотя и очень желанным, но достаточно дорогим мероприятием. Для таких компаний у **Filigree** есть два варианта поддержки. Первый – участие в открытом тренинге, на который приглашаются представители разных компаний. Получив полноценное обучение за стоимость, равную оплате участия в открытом тренинге одного сотрудника, компания приобретает качественный учебный материал и квалифицированного специалиста, который затем может привезти полученные знания в магазин и передать их коллегам. Конечно, выбирая, кого послать на такой тренинг, следует трезво оценить способности и, что немаловажно, желание сотрудника к обучению коллег. Второй вариант – это новый вид услуг на рынке учебных программ. Он предполагает индивидуальное обучение одного из сотрудников компании по экспресс-программе с получением полного пакета учебных материалов, которые можно эффективно использовать. В рамках данной услуги тренер-эксперт обязательно проинструктирует представителя компании, как эффективно передать полученные знания коллегам. Как правило, такую форму обучения выбирают владельцы и менеджеры компании, которые совмещают



**ARU-ASTANA 2009**

6-я МЕЖДУНАРОДНАЯ ЮВЕЛИРНАЯ ВЫСТАВКА  
6th INTERNATIONAL JEWELLERY FAIR  
"ARU-ASTANA 2009"

KAZAKHSTAN KAZAKHSTAN

December  
**11-13**  
декабря

**kazexpo**  
Организатор:  
Organizer:  
МВК КАЗЭКСПО  
тел.: 8 (727) 261 02 97  
8 (727) 272 95 31  
www.kazexpo.kz  
e-mail: kazexpo@kazexpo.kz

двухдневное обучение в Москве с другими целями (участие в отраслевых выставках и мероприятиях, решение различных вопросов бизнеса). Данный вариант дает возможность не только получить необходимые знания, но и обсудить с экспертом особенности их использования в практике конкретного магазина. Преимуществом такой формы обучения является также очень умеренная стоимость.

«Если для магазинов сектора middle достаточно группового обучения, то для салонов luxury важно и персональное, так как в этом случае особо значительна индивидуализация продаж высокого уровня, – отмечает **Алена АВГУСТ**. – Как ни странно, кризис помогает руководителям компаний в решении вопроса с организацией персональных тренингов – именно сейчас образовался некий пласт профессионалов-фрилансеров, предлагающих свои услуги без посредников с выездом в регионы. Это и оперативно, и не так дорого, вопрос только в верном выборе тренера. Обучение в рамках отраслевых мероприятий также вполне эффективно при правильном выборе темы».

«Владельцу компании имеет смысл сделать двойной заказ, чтобы эффективно инвестировать средства в обучение, – делится секретами **Елена КОСТЮК**. – Нужно вместе с приглашенным тренером выявить наиболее способного к проведению обучения продавца или менеджера и заказать его тренерскую подготовку. Приглашенный тренер проводит обучение продавцов и одновременно подготавливает внутреннего тренера, передает ему методику, технологию, раздаточные материалы. Таким образом, преподаватель выступает в двойной роли – учителя продавцов и методиста».

### Частота и эффективность

Проблему, как часто необходимо проводить тренинги для персонала в компании, руководитель каждого бизнеса решает для себя сам. «Этот вопрос зависит от бюджета компании, от понимания руководством реальной пользы от тренинга, – говорит **Анастасия ЮСИНА**. – Чем правильнее диагностирована проблема, тем правильнее будет подобран тренинг. Основная задача – не учить людей, которые не мотивированы и работают недостаточно хорошо не из-за недостатка знаний, а из-за нежелания». Тему продолжает **Алена АВГУСТ**: «Все определяется потребностью компании, но на самом деле стоит иметь в виду, что любой тренинг –

это лишь одна ступенька в длинной лестнице, один тренинг не научит всему, более того – любой хороший тренинг лишь запускает процесс совершенствования персонала, следовательно, обязательно через какое-то время нужна подпитка для продолжения развития, иначе результаты растают. Грамотный преподаватель всегда предложит не просто тренинг, а программу развития персонала, основанную на исследовании актуальной ситуации в компании. Кроме того, есть такой эффективный способ поддержки результативности тренинговой работы, как постоянно действующая проблемная группа с модерацией – например, разбор трудных случаев или обмен находками в работе с клиентами».

### Оценка эффективности тренинга проводится на основе работы прошедшего обучение персонала

Эффективность того или иного тренинга обычно измеряется по последующей работе прошедшего обучение персонала. Точнее, по ее показателям. Если после тренинга продажи в смену группы, проходившей его, увеличились, значит, сотрудники получили необходимую и недостающую информацию и обучение можно считать эффективным.

Рассказывает **Елена КОСТЮК**: «Один из достоверных способов оценки эффективности тренингов для розничной торговли выглядит следующим образом. Накануне обучения сравниваются показатели двух групп продавцов: тех, кто будет учиться (экспериментальная группа), и тех, кто этого делать не будет (контрольная группа). Сравнивается следующее: соотношение посетителей, купивших и не купивших продукцию; средний чек; сопутствующий ассортимент. Обучение эффективно тогда, когда все три показателя будут значимо различаться: у прошедших обучение больше клиентов уходят с покупками (сервис, мотивирующий на приобретение), показатель среднего чека выше (убедительная аргументация сберегать, конвертируя средства в драгоценности), приобретаемый сопутствующий ассортимент растет».

Таким образом, важность тренингов для сотрудников розничной торговли переоценить сложно, ведь именно их умение продать товар – грамотно его подать, найти психологический подход к каждому конкретному покупателю – становится конечным фактором, влияющим на принятие решения о покупке. Квалифицированный персонал сегодня – это больше половины успеха ювелирного магазина, поэтому грамотные собственники не скупятся на его обучение. ■