

ПЯТЬ АСПЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МАГАЗИНА

Мы поговорили о маркетинге магазина, затронули вопросы ассортимента и цен, уделили внимание мерчандайзингу. Настало время задуматься о человеческом факторе, определяющем качество работы розничного предприятия, то есть о торговом персонале и о том, как им эффективно управлять.

Термин «менеджмент» (или «управление») заимствован нами из английского языка, где первоначально слово *manage* означало «искусство усмирять лошадей» («умение держать в руках»). Слова «менеджмент», «управление» и «руководство» сегодня стали пониматься как равнозначные.

По мнению первопроходца управленческой науки А. Файоля, **управлять** — это значит:

- ✧ предвидеть — изучать будущее и устанавливать программу действий;
- ✧ организовывать — строить двойной организм предприятия: материальный и социальный;
- ✧ распоряжаться — приводить в действие персонал предприятия;
- ✧ согласовывать — связывать и объединять, сочетать все действия и усилия;
- ✧ контролировать — наблюдать, чтобы все происходило сообразно установленным правилам и распоряжениям.

Другой известный специалист в области управления, П. Друкер, считает, что **управление** — это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу, то есть управление — это организация взаимодействия людей для выполнения определенных действий и достижения поставленных целей.

Что означает управлять персоналом магазина? Дать объявление о найме продавцов? Следить за тем, чтобы Петя и Маша приходили на работу вовремя? Или все время думать о главном, то есть о плане продаж? Если подходить к управлению персоналом магазина с позиции обобщенного управленческого опыта и с точки зрения здравого смысла, можно выделить две большие области, требующие особого внимания со стороны руководителя.

Первая область — *кадровые технологии* в помощь директору магазина.

1. **Стратегический аспект управления персоналом** касается связи оперативных задач, которые ставятся сотрудникам, со стратегическими целями компании. Говоря о стратегии, обычно ограничиваются индивидуальными и коллективными планами продаж. Но этого недостаточно. У стратегии есть два показателя:

- количественный — упомянутый объем продаж (или прибыль) и необходимое количество персонала для его обеспечения;
- качественный — прояснение среди сотрудников такого важного вопроса, как «что мы делаем на работе, кроме как деньги зарабатываем; к чему мы стремимся,

на какие принципы опираемся и зачем нам все это нужно». И подбор сотрудников, разделяющих эти принципы.

2. **Квалификация персонала** — это совокупность знаний и умений, которыми должны владеть сотрудники и компания в целом для достижения стратегических целей. То есть нам важно, чтобы сотрудник был не просто хорошим человеком, а умел работать так, чтобы продать товар в нужном объеме в заданные сроки, соблюдая стандарты обслуживания и правила взаимодействия с коллегами. Основные документы, определяющие квалификацию, это:
 - должностная инструкция — перечень функциональных обязанностей и регламент поведения на работе для определенной должности;
 - профиль должности — совокупность знаний, навыков и личностных качеств, необходимых сотруднику, чтобы выполнять функциональные обязанности в рамках должностной инструкции;
 - единые стандарты работы торгового персонала — свод обязательных для выполнения правил, включая конкретные речевые модули для работы с покупателями.
3. **Технология подбора и первичного обучения кадров** — это регламентированная процедура приема на работу новых сотрудников и обеспечение необходимого уровня их профессиональной подготовки. Нужно уметь подобрать и подготовить квалифицированный персонал и организовать его ежедневную работу так, чтобы все его действия способствовали достижению количественных целей и соответствовали уровню качественных показателей деятельности.
4. **Мотивация и стимулирование персонала.** Как заставить (или что заставляет) сотрудника трудиться и каким образом вознаграждать результат его труда? Здесь речь идет:
 - о внутренней мотивации, то есть о том, что заставляет человека работать «изнутри»;
 - о видах материального и нематериального стимулирования, то есть о системе компенсации, которую мы предлагаем за его хороший труд.
5. **Контроль и оценка результатов работы** — это система сравнения качества работы сотрудников с эталоном. Что именно нужно сделать, чтобы директору магазина не приходилось целый день проводить в торговом зале и следить за тем, чтобы продавцы не бездельничали? Эта область управления персоналом тесно связана с мотивацией.
Здесь мы опишем особенности:
 - ежедневной оценки выполнения сотрудником своих обязанностей;
 - периодической оценки уровня достижения сотрудником нужных результатов для планирования его дальнейшей судьбы в компании.

Вторая область — *оперативное управление персоналом магазина*.

А это уже тяжелая, кропотливая работа с каждой отдельно взятой человеческой единицей: «Почему Маша постоянно опаздывает на работу? А почему Миша

только делает вид, что работает, а сам так и норовит улизнуть в курилку? С какой целью Вова устроил скандал своему сменщику, а Вася демонстративно ведет себя по отношению к руководству? Почему коллектив магазина уважал своего бывшего директора и открыто саботирует приказы нового? Как найти подход к тихоне Тане и как приструнить активного, но бестолкового Петю?» — столько разных вопросов возникает, и столько ответов хотелось бы получить...

В практике управления часто возникает желание сосредоточить свои усилия лишь на 1–2 аспектах. В результате руководители магазина неожиданно для себя впадают в крайности, касающиеся работы с персоналом.

Первая крайность — они забывают о стратегических вопросах и сосредотачиваются на оперативном управлении. При таком подходе персоналу понятно, что нужно делать, но непонятно — зачем, в каком количестве и с каким качеством. «Вы продавайте, — говорит директор магазина, — а я в конце месяца скажу, хорошо вы продавали или плохо».

Вторая крайность — подбор персонала «на авось». В таком магазине работают родственники, знакомые, знакомые знакомых и хорошие знакомые родственников знакомых. Все мы якобы дружная семья, поэтому в эти выходные у нас тимбилдинг, а на следующих выходных мы отмечаем день рождения Ивана Петровича. Магазин похож на коммунальную квартиру, где находиться совершенно невозможно, хотя все в целом любят друг друга.

Третья крайность — требовать выполнения планов и особого качества работы, не предоставляя никакого профессионального обучения. Вы работайте хорошо и быстро, а если не можете — это ваша проблема, приготовьтесь к увольнению.

Четвертая крайность — ежемесячно меняющаяся система заработной платы и отсутствие связи заработной платы с количественными и качественными показателями работы. «В этом месяце мы все сидим на зарплате, а премию, может, дадут, а может, и не дадут; в следующем переходим на процент, причем базового оклада не будет вообще, сколько нароботаем, столько заработаем. А еще дальше — посмотрим, как пойдет, поскольку половина штата уволилась, а новых еще не наняли».

Пятая крайность — чрезмерное увлечение руководства магазина контролем работы персонала. Каждый день ровно в 12:00 в торговый зал выходит Старший Брат с черной книжкой и что-то тщательнейшим образом в ней записывает. Далее он оглядывает персонал суровым, но справедливым взглядом, произносит знакомое: «Так, так» — и уходит в свой кабинет.

При работе с персоналом магазина нельзя игнорировать одну область и сосредоточить свои усилия на другой. Надеемся, в перечисленных крайностях вы не нашли стопроцентного сходства со своим магазином. Хотя и такое встречается, причем нередко.

Есть и еще один важный аспект работы розничного предприятия — это **квалификация самого директора магазина**. А именно умение директора магазина руководить:

✧ задачей, то есть предпринимать тактические действия для достижения целей магазина;

- ❖ людьми, то есть торговым и иным персоналом, ежедневно приходящим на работу и требующим разного рода внимания;
- ❖ собой, то есть своим собственным рабочим временем и своим профессиональным развитием.

Как ошибаются те, кто осуществляет подбор человека на должность директора магазина по остаточному принципу, когда должность главного в магазине занимает человек, квалификация и личностные качества которого откровенно не предназначены для того, чтобы управлять людьми! Такой магазин превращается либо в «самоволку», где каждый сам за себя и работает как умеет, либо в сложный клубок управленческих интриг, благодаря которым директор магазина скрывает собственную некомпетентность.

Для тех, кто понимает важность человеческих ресурсов в общей системе управления розничным предприятием, и предназначена эта глава.

ТЕРМИНЫ, КОТОРЫЕ НУЖНО ЗНАТЬ КАЖДОМУ РУКОВОДИТЕЛЮ МАГАЗИНА

Кадровая политика — система принципов и правил управления сотрудниками для достижения количественных (объемы продаж и прибыльность) и качественных (соответствие миссии) целей компании. Эффективность кадровой политики определяется тем, насколько она способствует достижению целей компании.

Персонал — полный состав постоянных и временных работников компании, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции.

Миссия — сформулированная суть деятельности компании.

Стратегия — представление управленческого персонала о целях компании и способах их достижения в определенный момент деятельности.

Квалификация — совокупность знаний и умений, которыми должны владеть сотрудники и компания в целом для достижения стратегических целей.

Корпоративная культура — система ценностей и правил поведения, которые разделяются всеми сотрудниками и определяют общий настрой и психологический климат в коллективе.

Подбор — процедура обеспечения компании кадрами.

Адаптация — процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, способами профессиональной деятельности, системой неформальных отношений.

Обучение — система подготовки персонала, обеспечивающая ему определенный уровень профессиональных знаний и навыков.

Мотивация — способ управления трудовым поведением сотрудника, целенаправленное воздействие на поведение персонала посредством различных стимулов.

Контроль и оценка — система сравнения качества работы сотрудников с эталоном.

Должностная инструкция — документ, содержащий перечень основных функций и обязанностей для определенной должности, описание правил работы и условий деятельности.

Профиль должности — совокупность знаний, навыков и личностных качеств, необходимых сотруднику, чтобы выполнять функциональные обязанности в рамках должностной инструкции.

Единые стандарты работы — корпоративный документ, свод обязательных для выполнения правил поведения и обслуживания покупателей.

Компенсационный пакет — совокупность видов материального и нематериального стимулирования; то, что получает сотрудник по результатам работы в денежном и неденежном выражении.

СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Многие руководители розничных предприятий до сих пор не рассматривают персонал в качестве важного ресурса стратегического успеха своей компании. Они склонны считать, что получение выгодных банковских кредитов или выбор удачного места расположения обеспечит их магазину беззаботное будущее. Это действительно было правдой, когда рыночная экономика в нашей стране только начала развиваться и магазинов было просто недостаточно, а хороших среди них были единицы. Но время идет, ситуация в рознице (и на рынке в целом) значительно изменилась. Многие бизнес-эксперты отмечают, что «эпоха работодателя» сменилась «эпохой работника»: если раньше работодатель выбирал себе работников и существовал дефицит «хорошей работы», то теперь во многом работники выбирают себе работодателя и диктуют условия собственного приема на работу.



ПРИМЕР ПОСТАНОВКИ ПЛАНОВ ПРОДАЖ

Сеть магазинов женской одежды в планировании продаж отталкивается от прогнозов посещаемости магазина и других данных статистики продаж. Основными показателями, которые учитываются при постановке планов, являются:

- среднемесячное количество посетителей магазина — данные счетчиков посетителей на входе;
- среднемесячное количество чеков;
- среднемесячный процент продаж — отношение количества чеков к количеству продавцов;
- средний размер чека, руб.;
- среднее количество изделий в чеке, шт.

В итоге план рассчитывался следующим образом (рассмотрим на примере составления плана на май 2015 г., приведенном в табл. 5.1).

1. Сначала составляем прогноз по количеству заходов на плановый период — май 2014 г. Для этого определяем процент роста количества заходов в апреле 2012 г. (строка 2) по сравнению с маем 2014 г. (строка 3) и получаем показатель — 3,56 % (строка 4). После этого рассчитываем собственно прогноз заходов на май 2015: из количества заходов в апреле 2014 г. вычитаем процент роста заходов, получаем 22 939 (строка 7).
2. Составляем прогноз количества чеков на май 2015 г.: умножаем процент продаж (строка 8) на прогноз по количеству заходов (строка 7), получаем 1835 (строка 9).
3. Составляем прогноз по объему продаж изделий в штуках: умножаем прогноз количества чеков (строка 9) на среднее количество изделий в чеке (строка 10), получаем 2441 шт. (строка 11). Среднее количество изделий в чеке рассчитывается за 2014 г.
4. План продаж на май 2015 г. в рублях рассчитывается путем перемножения прогноза по объему продаж в штуках (строка 11) на среднюю текущую цену одного изделия (строка 12), получаем 2 318 676 (строка 13).
5. Для удобства округляем полученный план (строка 15) и устанавливаем его для магазина.

Далее приведена статистика процента продаж для разных показателей по заходам (строка 16): видно, что чем больше количество заходов, тем ниже процент продаж.

А между тем некоторые руководители до сих пор продолжают воспринимать персонал как объект второстепенного внимания. «Главное — чтобы не было воровства и сильной текучки. Пусть работают хорошо, от них больше ничего не требуется. Условия им все созданы: зарплату платим вовремя, обедами кормим, отпуск и больничный оплачиваем. Тренинг продаж провели недавно, график удобный».

Иными словами, в этой главе речь пойдет о прописной истине — вы можете сколь угодно тщательно планировать будущее своего магазина, но все ваши планы будут реализовывать конкретные люди на местах. И именно от них зависит претворение ваших планов в жизнь, а говоря конкретнее — оборот и прибыль вашего магазина. Случай из практики: известная иностранная сеть супермаркетов перед открытием магазина в России наняла генерального директора почти за один (!) год до предполагаемой даты открытия. Сотрудник прошел ежемесячное обучение корпоративным технологиям работы и был отправлен на стажировку в магазины сети в Восточной Европе. Комплектация руководящего состава и их обучение начались

Таблица 5.1. Составление плана на май 2015 г.

№	Показатели	Магазин 1
1	Площадь магазина	201
2	Количество заходов, апрель 2014 г.	26 380
3	Количество заходов, май 2014 г.	25 441
4	% роста заходов, май 2014 г./апрель 2014 г.	-3,56 %
5	Количество заходов, апрель 2015 г.	23 786
6	% роста заходов, май 2015 г./апрель 2015 г.	-3,56 %
7	Прогноз по количеству заходов, май 2015 г.	22 939
8	% продаж (план)	8,0 %
9	Прогноз кол-ва чеков за месяц (май 2015 г.)	1835
10	Среднее кол-во изделий в чеке	1,33
11	Прогноз по объему продаж, шт. (май 2015 г.)	2441
12	<i>Средняя текущая цена изделия, руб.</i>	<i>950</i>
13	<i>План продаж на месяц (май 2015 г.), руб.</i>	<i>2 318 676</i>
14	<i>План реализации на 1 день, руб.</i>	<i>74 796</i>
15	Округленное значение плана	2 300 000
16	Условие: посещения	% продаж
	21 000–25 000	8
	17 000–20 000	9
	12 000–16 000	10
	8000–11 000	11
	до 8000	12

примерно за полгода до открытия. Нет никаких сомнений, что при таком отношении к персоналу (естественно, вкупе с другими областями управления магазином) этому магазину обеспечено светлое будущее.

Целевой подход к управлению персоналом магазина

Как управлять персоналом розничного предприятия? Ответ простой. Управлять персоналом магазина нужно так, чтобы его работа способствовала успешному достижению поставленных перед компанией целей. Причем достижению целей должны соответствовать все области управления персоналом: штатное расписание и расчет численности, профессиональный уровень сотрудников и уровень их заработной платы, система подбора и система обучения и многие другие. В этом и заключается **целевой подход** к управлению персоналом.



ТАБЛИЦА ПО ЦЕЛЕПОЛАГАНИЮ

На наших семинарах по управлению магазином мы предлагаем руководителям заполнить таблицу по целеполаганию (табл. 5.2), а также попросить это сделать коллег, занимающих похожие руководящие должности.

Таблица была разработана в ходе выполнения консалтингового проекта, чтобы:

- оценить, насколько управленческий состав розничной компании способен планировать и правильно оценивать свою работу;
- определить, соответствует ли их фактическая занятость задачам и обязанностям, предусмотренным должностной инструкцией.

Далее таблица успешно применялась в разных компаниях для руководителей самых разных направлений.

Практика показывает, что сотрудники, по праву занимающие руководящую должность, заполняют таблицу быстро и правильно:

- есть логическая взаимосвязь между целями/задачами должности и функциональными обязанностями;
- отсутствуют непрофильные обязанности, которые нужно делегировать своим подчиненным или сотрудникам другого отдела;
- в обязательном порядке присутствуют задачи планирования бизнес-показателей и планирования и оценки работы подчиненных;
- результативность труда оценивается прежде всего по финансовым показателям, а не по принципу «ну, в целом стало лучше»;
- присутствует комплексная оценка работы и своего отдела/подразделения, и смежных подразделений; даются рекомендации, что нужно улучшить в компании, чтобы работа стала более эффективной.

Стоит упомянуть, что руководители, на чью квалификацию и особенности мотивации к работе следует обратить особое внимание, выдают литературное произведение в жанре трагикомедии и с жаром отстаивают свои права на дальнейшее получение зарплаты в вашей компании.

Последовательность работы с таблицей по целеполаганию для *руководителей высшего звена* такова:

1. Заполните таблицу сами, оцените результаты.
2. Оцените организационную структуру вашей компании — все ли необходимые должности и отделы присутствуют, нет ли пробелов или пересечений.
3. Попросите письменно заполнить таблицу всех ваших подчиненных — руководителей отделов/подразделений; на заполнение ответьте 1–2 дня.
4. Вдумчиво прочитайте то, что получилось; пометьте, что нужно уточнить или проговорить дополнительно; обсудите результаты заполнения с сотрудником и наметьте план действий для его должности на будущее.
5. По результатам обсуждения всех таблиц составьте план действий для компании в целом.

Цели могут быть как **количественными** (например, цифры плана продаж), так и **качественными** (например, обеспечение уровня сервиса покупателей в соответствии с корпоративными стандартами).

Приведем пример. Перед магазином женской одежды поставлена новая цель — повысить товарооборот в полтора раза за полгода и внедрить новые стандарты индивидуального обслуживания покупателей. Очевидно, что новая цель для магазина влечет за собой изменение требований к работе персонала.



Последовательность работы с таблицей по целеполаганию для *руководителей отдела/подразделения* такая:

1. Расскажите о данной технологии вашему руководителю, если ему интересно (см. предыдущие пункты).
2. Если руководителю неинтересно, заполните таблицу сами, оцените результаты.
3. Попросите заполнить таблицу руководителей смежных подразделений, предварительно рассказав им, что эта процедура поможет всем наладить деловое взаимодействие.
4. Обсудите результаты заполнения таблицы: четко ли разделены обязанности между подразделениями, что можно оптимизировать и т. п.; составьте план действий.
5. Если в вашем подчинении есть сотрудники на руководящих должностях (например, руководители направлений в рамках подразделения), попросите их заполнить таблицу, обсудите результаты и наметьте план действий.

Важно: цель заполнения таблицы — не выискать неугодных, а оптимизировать работу сотрудников компании. Поэтому заполнение таблицы должно проходить в дружелюбной атмосфере, а главным результатом заполнения должен стать план действий по повышению эффективности работы сотрудника в конкретной должности и компании в целом.

Таблица 5.2. Таблица целеполагания

Цель вашей работы в вашей должности (одним предложением)	
Ваши обязанности (функции) в соответствии с вашей должностью. Важно: нужно написать: а) чем, по вашему мнению, должен заниматься сотрудник (вы) в вашей должности (7–10 пунктов); б) чем вы реально заняты в течение рабочего времени (количество пунктов не ограничено, главное — соответствие действительности)	
Что было достигнуто вами в вашей должности за 201 ____ г. и какова эффективность достижений, в том числе и финансовая	
Планируемые задачи, области применения ваших усилий и мероприятия на 201 ____ г., способствующие достижению цели вашей работы в вашей должности (по пунктам)	
Что будет результатом планируемых мероприятий и какова от этого польза для компании (в том числе и по показателю «финансовая результативность»)	
Что вы лично можете сделать для успешной работы компании, но по каким-то причинам не делаете	
Что необходимо улучшить в компании или какие ресурсы нужно предоставить вам лично, чтобы ваша работа стала более эффективной	

Во-первых, понадобится пересмотреть штатное расписание: для индивидуального обслуживания покупателей потребуется большее количество продавцов-консультантов. Рассчитав проходимость магазина, количество зон торгового зала для обслуживания продавцами и среднее время одной продажи, мы определим необходимое количество продавцов и других категорий персонала.

Во-вторых, придется пересмотреть профиль должности продавца: индивидуальные продажи требуют от продавцов специальных навыков работы с покупателями.