

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ ИЛИ КАК СДЕЛАТЬ ПОКУПАТЕЛЯ СЧАСТЛИВЫМ НА ПРИМЕРЕ СЕТИ МАГАЗИНОВ ЭЛЬДОРАДО

© Барановская С. О., 2016

Иркутского государственного университета, г. Иркутск

Компания, занимающаяся розничной торговлей, ориентирована на конечного покупателя, заинтересована в том, чтобы он в результате взаимодействия с персоналом компании получил ощущение того, что он хочет вернуться в эту компанию еще раз и привести с собой друзей. Покупатель взаимодействует с линейным персоналом и по последнему определяет, придет он в эту компанию еще раз или нет. Персонал сделает покупателя счастливым тогда, когда система управления персоналом сделает линейных сотрудников счастливыми.

*Ключевые слова:* счастливый покупатель, счастливый сотрудник, розничная торговля, розница, прием сотрудников на работу, вводное обучение, адаптация, постоянное обучение, оценка и развитие, мотивация, корпоративная культура.

Розничная торговля на примере региональной франчайзинговой компании Эльдорадо — это продажа товаров конечному потребителю для личного пользования. Франчайзинговая сеть имеет 4 магазина, расположенных в малых городах. Специфика данного направления имеет следующие особенности: 80 % сотрудников компании Эльдорадо — это линейный персонал: продавцы, кассиры, грузчики, доставщики, технический персонал, специалисты сервисного обслуживания; фактический рабочий день линейных сотрудников в среднем составляет 10–12 часов; количество линейных сотрудников может меняться в течение года в зависимости от сезонности товаров; присутствуют рабочие смены; большинство таких сотрудников работает на виду у покупателей, линейные сотрудники, имеющие перечисленные выше должности, не обязаны иметь специального образования и опыта работы [2]. В связи с большим количеством особенностей в розничной торговле, управление персоналом в сети магазинов Эльдорадо так же их имеет. Рассмотрим особенности управления персоналом в розничной торговле на примере магазинов Эльдорадо по следующим направлениям: прием сотрудников на работу, вводное обучение, адаптация, постоянное обучение, оценка и развитие, мотивация, корпоративная культура.

Обычно прием сотрудников на работу в розничной торговле — это непрерывный процесс, так как сотрудники, занимающие линейные должности, часто рассматривают работу в рознице, как «перевалочный пункт», так как для работы в рознице на вышеописанных должностях особый опыт не обязателен. Второй момент, который влияет на текучесть таких сотрудников, это то, что должности типа: продавцы, кассиры, грузчики, доставщики, технический персонал, специалисты сервисного обслуживания звучат непредставительно и являются низко оплачиваемыми. Стандартными требованиями при

выборе сотрудников для работы в розничные магазины являются: опрятный внешний вид, дикция, умение строить предложения, переносимость других людей на близком расстоянии, умение строить коммуникации [1]. Региональная сеть магазинов Эльдорадо понимает, что именно эти сотрудники являются основными представительными лицами компании — теми, кого покупатель видит чаще всего и именно по ним оценивает работу компании в целом. Для того, чтобы иметь положительную репутацию на рынке, компания учитывает вышеперечисленные особенности, то есть делает все для того, чтобы на должностях, по которым покупатель дает оценку компании, работали сотрудники постоянные, имеющие опыт и нужные навыки, знания, готовые помочь покупателю, например, в выборе товара или любой другой потребности, желающие сделать покупателя счастливым, имеющие четкую установку, что каждый покупатель, который выходит из магазина, должен выходить из него счастливым, с желанием вернуться в него и привести с собой друзей.

Региональная франчайзинговая сеть магазинов Эльдорадо реализует это на этапе приема сотрудников на работу следующим образом: сначала происходит составление списка критериев, отвечая на вопросы: «Какой результат должен производить сотрудник, находящийся на данной должности?», «Для того, чтобы сотрудник выдавал нужный результат, каким он должен быть, какими навыками обладать и что он должен уметь для этого?». После ответа на данные вопросы, по заданным критериям осуществляется поиск кандидатов, проверка их на наличие заданных критериев этапами отбора.

Этапы отбора строятся таким образом, чтобы в результате тот, кто проходит отбор, являлся подходящим под список заданных критериев сотрудником. Далее в компании задают вопрос, чему необходимо научить данного сотрудника, чтобы он был введен в должность и мог работать с

конечными покупателями — осуществляется обучение и оценка знаний и навыков данного сотрудника. Этот этап называется «Вводное обучение». По результатам такого обучения руководитель сотрудника заполняет специальный чек-лист, по которому делает вывод — можно допускать сотрудника к взаимодействию с покупателем или нет.

После вводного обучения происходит процесс, который называется адаптация. В магазинах Эльдорадо особенностью данного процесса заключается в том, что на данном этапе сотрудник знакомится с политикой компании, политикой отдела, стандартными рабочими процедурами для должности, скриптами для осуществления взаимодействия с покупателями. На этом этапе сотрудник осваивает огромное количество информации, и его руководитель требует от него за короткий срок прочитать данную информацию, далее сотрудник ставит роспись, подтверждая то, что ознакомлен и готов следовать изученным стандартам. Обычно в компаниях, занимающихся розничной торговлей, реальность такова, что политики, стандарты, регламенты в розничной торговле, описанные офисными сотрудниками, ежедневно не выполняются. Такая ситуация происходит из-за того, что перечисленные документы были написаны и введены в эксплуатацию без участия линейного персонала.

Стандартные процедуры в региональной сети магазинов Эльдорадо являются рабочими, живыми, постоянно актуализируются, имеют удобный для чтения вид, примеры реальных ситуаций. Таким образом, описанные стандарты позволяют сотруднику ознакомившись с ними, работать по ним и в результате получается желаемое — счастливый покупатель, который хочет вернуться в магазин и привести с собой друзей. Для того, чтобы сделать стандартные рабочие процедуры такими, региональная франчайзинговая сеть магазинов Эльдорадо привлекла линейных сотрудников-экспертов, которые имеют положительные статистики, задавая им вопросы, ответы на которые были помещены в стандарты и регламенты. После того, как стандарты были созданы, руководство компании дало время сотрудникам на то, чтобы ознакомиться со стандартами и регламентами и выдать обратную связь — их предложения по изменениям. В результате создания таких стандартов, линейный персонал стал заинтересованным в том, чтобы работать в данной организации, так как он понимает, что каждый может влиять на рабочие процессы, условия работы, регламенты. Руководство компании убеждено в том, что сейчас линейные сотрудники имеют возможность выдавать свои предложения, пожелания, возражения руководителю и получать на них такие ответы, чтобы они в результате имели идею о том, что руководство слышит их. Когда

сотрудник знает, что руководитель слышит его, то он будет с удовольствием ходить на работу и знать, что здесь он важен, у него есть глобальная задача, на нем лежит большая ответственность, он — лицо компании.

Постоянное обучение — следующий этап управления персоналом в региональной франчайзинговой компании Эльдорадо. На этом этапе сотрудник компании имеет возможность систематически обучаться — обучение может быть как с привлечением тренера, так и самостоятельным, то есть при помощи систем обучения, состоящих из теоретического материала, видео уроков, вопросов, на которые необходимо ответить, кейсов, которые нужно решить. Привлечение тренера — это постоянные расходы, в связи с этим компания привлекает сторонних тренеров раз в год [4].

В компании построена система самообучения, которая по мнению руководителя компании, является более эффективной, нежели привлечение стороннего тренера, так как в случае системы обучения самообучение проходит систематически. От уровня знаний, показанного сотрудником после самообучения (оценка сотрудника), зависит его окладная часть заработной платы.

Следующий этап управления персоналом — это оценка и развитие. Оценка сотрудника на линейных должностях в компании Эльдорадо производится на еженедельной основе, особенно если сотрудник имеет планы, которые ему необходимо выполнить. Оценка в данном случае осуществляется как самостоятельно сотрудником, так и его руководителем. Самостоятельная оценка — сотрудник анализирует свои показатели, наносит на график и говорит — растущая, стагнирующая или падающая у него статистика на этой неделе по отношению к предыдущему периоду. Такую оценку в компании осуществляет даже технический персонал, у него показателями являются: чистый пол в течение всего времени работы магазина, отсутствие пыли на торговом оборудовании и т.п. Для того, чтобы сотрудник мог оценить себя сам, компания показывает ему желаемый результат, к которому он должен прийти. Далее он выдает свой результат, сравнивает его с желаемым и видит, какие есть отклонения, далее его руководитель задает ему вопрос: «Что сделать, чтобы отклонений не было?». Если сотрудник отвечает на данный вопрос самостоятельно, то он понимает, что нужно сделать, согласен с этим и, скорее всего, будет делать что-то, чтобы изменить картину к лучшему. Когда руководитель говорит сотруднику, что тот сработал плохо, средне или хорошо, руководитель навязывает ему данные определения, а так же действия, что необходимо сделать, чтобы ситуацию исправить. В сети магазинов Эльдорадо убеждены, что когда сотруднику навязали, он, скорее всего, не будет разделять, понимать и выполнять это или

будет, если в коллективе присутствуют нездоровые коммуникации, когда руководитель «криком» заставляет сотрудников работать. В связи с этим, компания внедрила следующее правило: для того, чтобы руководитель мог добиваться от сотрудников того, чтобы они стремились к растущим статистикам, его система оплаты труда привязана к виду статистики, который выдает сотрудник — растущая, стагнирующая, отрицательная. Например, у сотрудника одним из показателей является «Счастливым покупателем» — двух обслуженных сотрудником за период покупателей обзванивает сотрудник, собирающий обратную связь, и задает вопросы, ответы на которые позволяют определить, помог ли продавец покупателю сделать выбор, которым покупатель доволен. Если сотрудник получил в предыдущем периоде отрицательную обратную связь, а в этом — положительную, то он имеет растущую динамику по данному показателю и на его заработной плате это отразится [3].

В региональной франчайзинговой компании Эльдорадо сотрудник, прошедший все перечисленные этапы, является лицом компании, которое мотивировано на выдачу растущей статистики, знает, что должно получиться в результате, может проанализировать ситуацию (сравнить текущую ситуацию с ожидаемым результатом) и выявить отклонения, выдать ряд действий, на основании имеющихся регламентов и стандартов, которые необходимо совершить, чтобы исправить отклонения. Данный сотрудник имеет понимание, что он является важным звеном, так как выполняет глобальную задачу, его руководитель его слышит, а так же данный сотрудник имеет понимание, как повлиять на систему оплаты труда, чтобы его заработная плата могла расти. Региональная франчайзинговая сеть магазинов Эльдорадо начала внедрять перечисленные принципы работы с персоналом год назад. По проведенному опросу линейных сотрудников, 70 % из них заявляют о том, что им нравится работа в компании, и они хотят в ней работать и развиваться; они знают, как формируется их заработная плата и могут влиять на ее увеличение. Такое же количество сотрудников видит, что руководители слышат их и чувствуют ответственность за то, что являются официальными представителями компании. Данные сотрудники с удовольствием ходят на работу. В компании Эльдорадо уверены, что если из таких сотрудников состоит коллектив в розничной торговле, то внутри коллектива персонал чувствует себя счастливым. Когда внутри коллектива есть ощущение счастья, тогда сотрудники могут делать покупателей счастливыми — это самая важная задача розницы. В этом и заключается особенность в управлении персоналом в розничной торговле. Основная задача управления персоналом в рознице — сделать персонал счастливым, чтобы персонал

сделал покупателя счастливым. Получается, что на сегодняшний день в компании Эльдорадо 70 % линейных сотрудников являются счастливыми, а это значит, что 70 % покупателей компании являются счастливыми. Компания ведет дальнейшую работу над тем, чтобы сделать всех своих покупателей счастливыми. ■

---

1. Волков А.В. Особенности управления персоналом в розничной торговле / Волков А.В. [Электронный ресурс] // Все о ритейле: Интернет-портал — URL: <http://imspm.spb.ru/articles/271582.php> (дата обращения: 17.11.2015)

2. Гаран А. Эффективное управление персоналом в розничной торговле / Гаран А. [Электронный ресурс] // Деловой мир: Интернет-портал — URL: <http://delovoyimir.biz/ru/articles/view/?did=12848> (дата обращения: 25.11.2015)

3. Милованов Р. Специальная оценка условий труда / Милованов Р. [Электронный ресурс] // HR-Life.ru: Интернет-портал — URL: <http://www.hr-life.ru/hrm/main> (дата обращения: 25.11.2015)

4. Предприятия розничной торговли и менеджмент персонала [Электронный ресурс] // Торговля: планирование и организация: Интернет-портал — URL: <http://www.weblobby.ru/rozn11/> (дата обращения: 30.11.2015)

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Волков А. В. Особенности управления персоналом в розничной торговле / Волков А. В. [Электронный ресурс] // Все о ритейле: Интернет-портал — URL:

<http://imspm.spb.ru/articles/271582.php> (дата обращения: 17.11.2015)

Гаран А. Эффективное управление персоналом в розничной торговле / Гаран А. [Электронный ресурс] // Деловой мир: Интернет-портал — URL: <http://delovoyimir.biz/ru/articles/view/?did=12848> (дата обращения: 25.11.2015)

Милованов Р. Специальная оценка условий труда / Милованов Р. [Электронный ресурс] // HR-Life.ru: Интернет-портал — URL: <http://www.hr-life.ru/hrm/main> (дата обращения: 25.11.2015)

Предприятия розничной торговли и менеджмент персонала [Электронный ресурс] // Торговля: планирование и организация: Интернет-портал — URL: <http://www.weblobby.ru/rozn11/> (дата обращения: 30.11.2015)

---

#### Human resource management in retail features or how to make customer happy

© Барановская С., 2016

A retail company should be focused on the final customer. The result that a retail company is interested in is a final customer wishing to come back to the company one more time and take his friends with. Will a company get this result depends on the sales staff. Customer communicates with the sales staff and his decision to come back to this

company or not depends on the staff. Sales staff will make customer happy as soon as human resource management make the sales staff happy.

*Keywords:* happy customer, happy employee, retail, employee reception, introductory training, adaptation, systematic training, assessment, motivation, corporate culture.

---