



Розничный персонал от «А до Я»

И «Инфра-Инженерия»

Василина Бабковская

Розничный персонал от А до Я

«Инфра-Инженерия»

2016

УДК 339.371
ББК 65.422

Бабковская В. Н.

Розничный персонал от А до Я / В. Н. Бабковская — «Инфра-Инженерия», 2016

Перед вами книга, посвященная розничному персоналу, во всём его многообразии. Содержит большое количество примеров из практики отечественного ритейла. В ней вы найдете не только ответы на вопросы, как подобрать, оценить, адаптировать, мотивировать, обучить сотрудника розницы, но и образцы регламентирующих документов, инструкций, отчётных форм и т. д. Подробно рассмотрены вопросы кадровой безопасности, а также даются практические рекомендации по подготовке масштабных корпоративных мероприятий. В основе книги лежит многолетний практический опыт работы автора в крупных федеральных сетях. Книга ориентирована на амбициозных владельцев, руководителей компаний малого и среднего бизнеса, директоров на продажах сети, директоров магазинов, администраторов, HR-менеджеров и, конечно же, соискателей, желающих построить карьеру в розничном бизнесе.

УДК 339.371

ББК 65.422

© Бабковская В. Н., 2016
© Инфра-Инженерия, 2016

Содержание

Предисловие	7
Глава 1	8
Субъекты розничной торговли	9
Стадии жизненного цикла компании	10
Товар	11
Признаки товара	12
Жизненные циклы товара	13
Стратегия розницы	14
Три составляющих стратегии любой розничной компании	15
Элементы конкурентного преимущества	17
Формат магазина	18
Традиционные форматы магазинов	20
Нетрадиционные каналы продаж	22
Розничные бизнес-процессы	23
Закупки	24
Управление товарным ассортиментом	25
Характеристики ассортимента	26
Характеристики ассортимента	28
Потребительский рынок	29
Типы покупательского поведения	30
Основные категории потребителей	31
Категорийный менеджмент	32
Логистика товара	33
Виды логистики	34
Мерчандайзинг	35
Функции мерчандайзинга	36
Рекламная поддержка	38
Ценник, этикетка, ярлык	39
Ключевые показатели эффективности (KPI)	40
Инвентаризация	41
Потери	43
Стандарты работы магазина	44
Стандарты обслуживания клиентов	45
Глава 2	54
Планирование численности персонала	54
Методы планирования персонала	56
«Пойди туда, не знаю куда. Принеси то, не знаю что»	57
Заявка на подбор	58
Профиль должности	60
Основные виды компетенций	61
Приоритетность поиска	68
Виды поиска	70
Определение и оптимизация способа поиска	72
О важности кадрового резерва	76
«Как вы лодку назовете, так она и поплывет» или Как составить презентабельное объявление о вакансии	81

Бюджетирование расходов на подбор персонала	85
Регламентация подбора персонала	87
Конец ознакомительного фрагмента.	92

Василина Бабковская

Розничный персонал от А до Я

© В. Н. Бабковская., автор, 2016

© Издательство «Инфра-Инженерия», 2016

Предисловие

Идея написания этой книги появилась давно, но окончательным толчком к ее рождению послужила одна из моих командировок в периферийный российский городок. Тогда мне срочно нужно было найти регионального менеджера по персоналу. В процессе общения с приглашенными кандидатами (все претенденты были с опытом работы в HR), я отметила ряд моментов, которые меня откровенно не порадовали. У большинства ребят было весьма поверхностное представление о том, как строится работа HR-ра (менеджера по персоналу) в розничном бизнесе, на что делаются основные акценты, как логически увязываются между собой те или иные процессы. Результаты кейсовых заданий также оставили желать лучшего. А меж тем, для любой ритейл-компании профессионализм HR-ра имеет первостепенное значение, ведь именно HR-ры обеспечивают бизнес человеческими ресурсами, подбирая «правильный» персонал. Но, отнюдь не только подбор лежит на плечах HR-ра, не стоит также забывать об оценке, обучении, формировании кадрового резерва, мотивации персонала. За все перечисленные направления также отвечает HR.

Незнания, а также ошибки персональщиков, порой, обходятся очень дорого, как для бизнеса, так и для самого персонала. Управление человеческими ресурсами в розничном бизнесе это одна из областей профессиональной деятельности, где первостепенны опыт и навыки. Именно по этой причине я решила написать данную книгу, консолидировав в ней все мои знания, весь мой опыт и обширную практику. Данная книга ориентирована не только для специалистов HR-служб (директоров по персоналу и рядовых менеджеров), но и для представителей розничного бизнеса (директоров магазинов, администраторов), а также тех, кто решил стать специалистом в сфере розничной торговли, и приобрести знания необходимые для достойной карьеры.

В книге будут даны не только основы управления розничным персоналом, но и анализ особенностей отрасли экономики и основных характеристик организаций, образующих структуру индустрии ритейла.

Процесс принятия решения о покупке, как и структура целевой аудитории потребителей, весьма сложны, поэтому торговый персонал должен понимать желания и потребности покупателей, воздействуя на его поведение при определении выбора. Сегодня, розничный бизнес, как никогда понимает, что торговый персонал должен «ориентироваться на людей» в решении самых разных задач. Быть просто хорошим продавцом уже не достаточно. Важно в совершенстве владеть искусством межличностного общения, уметь донести до потребителя свою точку зрения. Без этого розничной компании не удастся добиться значительного успеха.

В настоящее время можно довольно быстро построить карьеру в сфере розницы. Но не стоит забывать о том, что в высоко конкурентной бизнес среде выжить компании помогает, прежде всего, менеджмент высоко качества. Данный подход характерен, как для кризисного рынка, так и для рынка активно растущего, ведь увеличивающийся бизнес автоматически увеличивает не только сложность работы торгового персонала, но и его ответственность за конечный результат, а соответственно за бизнес в целом.

Высокая конкуренция в розничной среде и зачастую завышенные ожидания покупателей в части обслуживания мешают ритейлерам строить долгосрочные отношения с клиентом, в том числе по причине низкого профессионализма собственных сотрудников. Посему, важно еще на стадии подбора персонала понимать, какого именно сотрудника вы хотите найти для решения бизнес задач, как его правильно оценить, адаптировать, обучить и удержать.

Глава 1

Введение в розницу

В настоящий момент российский рынок розничной торговли переживает не самые простые времена, а ведь ещё вчера по уровню инвестиционной привлекательности рынок нашей страны входил в тройку самых развивающихся стран, прирастая в объемах продаж ежегодно на 10 %.

Отечественные компании удерживали лидирующие позиции на российском рынке, однако это было не просто, ведь интерес иностранных компаний к нашему рынку был крайне высок и год от года только рос. К нам пришли такие крупные сети, как Auchan, Metro, Media Markt и др. Широкомасштабная экспансия крупных московских, питерских и международных ритейлеров уверенно продвигалась на Восток. Магазины росли, как грибы, отличаясь друг от друга не только ассортиментом, но и дизайном, торговым оборудованием, форматом обслуживания, ценовой политикой, условиями труда и т. д.

HR-ру для успешной работы в рознице, вне зависимости от того, каков рынок – кризисный или растущий – важно иметь четкое представление о бизнес процессах современного ритейла, понимать, как строятся продажи, из чего складывается успех.

Итак, я предлагаю Вам совершить интереснейший экскурс в мир ритейла.

Розничная торговля (ритейл) – это продажа товаров или услуг конечному потребителю.

Метод продажи значения не имеет. Это могут быть личные продажи, продажи по интернету, почте или телефону.

Место продажи так же может быть разным, начиная от продаж на улице, в магазине, в торговом автомате и заканчивая продажей на дому. Главное, то, что товар, купленный в розницу, предназначен для непосредственного пользования и не рассчитан на дальнейшую перепродажу.

Субъекты розничной торговли



Продавец (физическое или юридическое лицо, продающее товар или услугу) и **Покупатель** (физическое (человек) или юридическое лицо (организация)), производящее оплату деньгами за товар или услугу и являющееся приобретателем товара или услуги.

У любой розничной компании, будь то огромная сеть, или небольшой магазин есть свой ограниченный во времени жизненный цикл, который состоит из стадий развития, аналогичных жизни живых существ.

Стадии жизненного цикла компании

1. Зарождение и становление (Включает в себя юридическое оформление, набор персонала, формирование продукта, определение целей, постановка плановых показателей).

2. Рост (Название стадии говорит само за себя: это период быстрого экономического роста, определения и формирования стратегии развития, активного освоения новых сегментов рынка, реализация новых проектов, увеличения численности персонала, привлечения профессионалов-менеджеров, разделения труда, внедрения систем мотивации, бюджетирования и стандартизации бизнес-процессов).

3. Зрелость (Это устойчивое положение на рынке, формализация всех бизнес-процессов. Смещение акцентов сделано в сторону эффективности. Внедрение грейдирования. Наличие истории успеха).

4. Упадок (спад), смерть (Характеризуется снижением прибыли, потерей доли рынка, утратой клиентов, поиском новых возможностей и путей удержания компании на плаву. Свойственна высокая текучесть персонала. Как итог, компания либо ликвидируется, либо поглощается более крупной, либо разбивается на мелкие, которые в зависимости от ситуации могут оказаться на стадии роста или зрелости).

Товар



Товар – это неограниченная в обороте вещь, которая свободно отчуждается и переходит от одного субъекта к другому, посредством договора купли-продажи.

Признаки товара

- **Полезность**
- **Стоимость** (это эквивалент необходимых трудозатрат на его производство)
- **Цена** (это денежное выражение стоимости, которое по общему правилу, превышает производственные затраты)
- **Ограниченность предложения**

Каждый товар имеет свой жизненный цикл, т. е. период времени существования на рынке, начиная от замысла товара и выхода его на рынок, и заканчивая прекращением его производства и уходом с рынка.

Жизненные циклы товара

1. Введение товара на рынок (Первое появление на рынке, характеризуемое небольшим ростом объемов продаж)

2. Рост (Постоянное увеличение объема продаж, благодаря признанию товара покупателями и увеличению спроса на него)

3. Зрелость (Объемы продаж стабильны и все еще значительны, но их дальнейший рост уже отсутствует, товар переходит в разряд традиционного)

4. Спад (Падение объемов продаж, как правило, связано с устареванием товара, введением на рынок нового товара и т. д.).

Стратегия розницы

Миссия компании – это то, ради чего создана компания, смысл ее существования. Формируется на этапе становления и является основой для выработки стратегии, целей, бизнес-процессов и т. д.

Стратегия – это долгосрочный план действий, разработанный специально для достижения определенных результатов.

Говоря о стратегии, нельзя не затронуть определение стратегического (SWOT) анализа. Данный анализ позволяет выявить и структурировать возможности, потенциальные угрозы, сильные и слабые стороны.

S (Strengths) – Сила <i>Пример: Годами отлаженная успешная технология открытия магазинов</i>	W (Weakness) - Слабость <i>Пример: Высокая текучесть торгового персонала</i>
O (Opportunities) – Возможность <i>Пример: Отсутствие серьезных конкурентов</i>	T (Threats) – Угроза <i>Пример: Агрессивная ценовая политика со стороны имеющихся конкурентов</i>

На основании анализа данных, приведенных в таблице, составляется план возможных действий для устранения угроз и смягчения слабых сторон компании, а также разрабатывается комплекс мер, позволяющих использовать все имеющиеся возможности и сильные стороны.

Три составляющих стратегии любой розничной компании

- **Целевой рынок**
- **Формы торговли**
- **Конкурентные преимущества**

Целевой рынок – это сегмент или несколько сегментов рынка, на котором компания сосредотачивает свои ресурсы и свою деятельность с целью реализации поставленных задач и извлечения наибольших возможностей.

Формы торговли – это совокупность множества элементов, включающих в себя номенклатуру товаров, политику ценообразования, способ продвижения продукции, дизайн торговой точки, месторасположение, вид оплаты и т. д.

В зависимости от вида оплаты товара выделяют пять основных форм торговли:

- продажа за наличные денежные средства;
- продажа по безналичному расчету;
- бартерная продажа (безденежный обмен одного товара на другой);
- продажа в кредит;
- продажа наложенным платежом.

В зависимости от объема продаж выделяют две формы торговли:

- розничная торговля (покупка преимущественно в небольших количествах);
- оптовая торговля (покупки осуществляются крупными партиями).

В зависимости от способов связи между участниками выделяют две формы торговли:

- продажа производителем осуществляется непосредственно покупателю;
- производитель сбывает собственную продукцию через посредника (или посредников), а те в свою очередь либо напрямую покупателю, либо посредникам уровнем ниже.



Конкурентные преимущества – это те характеристики и ресурсы, которые дают компании преимущества над конкурентами в течение достаточно длительного промежутка времени. (К преимуществам могут относиться: дешевая логистика, высокое качество товара и широкий ассортимент, место расположения магазина, высококвалифицированный персонал, взаимоотношения с поставщиками, покупательская лояльность, низкие издержки, передовые информационные технологии, качество обслуживания и т. д.)

Элементы конкурентного преимущества

- **Покупательская лояльность** – это высокая степень приверженности покупателей (потребителей) продукту, магазину либо торговой марке (бренду), которая складывается из качественного удовлетворения желаний и потребностей. Проще говоря, это означает, что данный магазин покупателям нравится больше, чем соседний.

- **Покупательский спрос** – это сложное явление, состоящее из потребности в товаре, а также желания и возможности данный товар приобрести. Иными словами, это желание потребителя, обеспеченное денежными средствами.

- **Место расположения магазина** – это один из самых критичных факторов выбора покупателей, который так же дает компании определенные преимущества над существующими конкурентами.

- **Взаимоотношения с поставщиками** – данный вид отношений, как и отношения с покупателями выстраивается в течение продолжительного промежутка времени. Удачно выстроенные взаимоотношения дают массу преимуществ: возможность приобретать товар со скидкой или по специальным ценам, возможность ускоренной доставки и т. д.

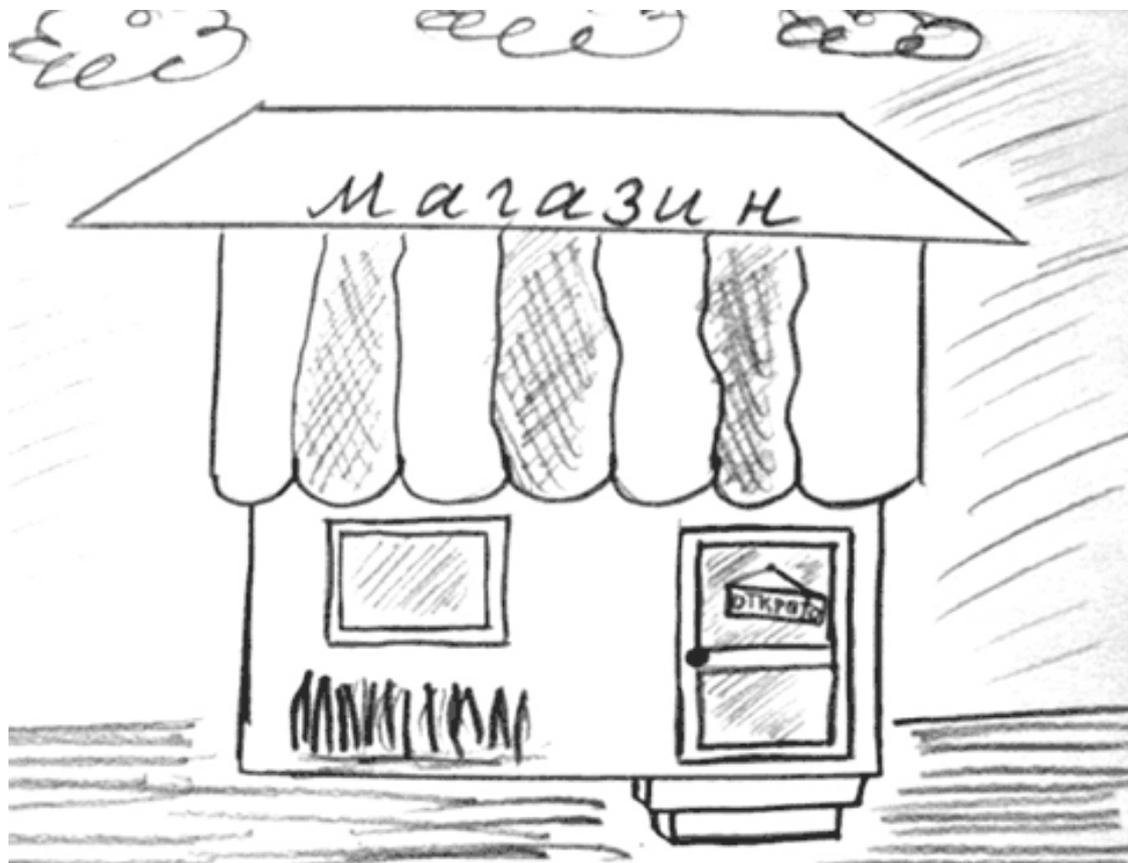
- **Качество обслуживания и высококвалифицированный персонал** – как правило, два этих элемента тесно связаны друг с другом. Залогом успеха является не только осознание персоналом важности высокого уровня сервиса, который они предлагают, но и периодическое обучение (повышение уровня квалификации).

- **Высокое качество товара и широкий ассортимент** – пожалуй это один из самых сложных элементов конкурентного преимущества, в силу того, что аналогичным товаром сплошь и рядом могут торговать конкуренты. Однако есть компании, которые вполне успешно справляются и с этой задачей, как правило, при помощи создания собственных брендов.

Для построения наиболее эффективного бизнеса компании используют целый ряд конкурентных преимуществ, не останавливаясь на чем-то на одном. Такой подход обеспечивает устойчивое положение на рынке и максимально высокий уровень защиты от всевозможных потрясений.

Формат магазина

Формат магазина – понятие комплексное, и представляет собой набор характеристик, присущих определенному магазину.



К таким характеристикам относятся:

- форма организации торговли;
- местоположение магазина;
- площадь торгового зала (полезная площадь магазина);
- социальная миссия;
- ценовая политика;
- количество товарных позиций;
- модель взаимоотношений с поставщиками;
- технология размещения товаров;
- широта ассортимента;
- способ продвижения товара (рекламные, маркетинговые ходы);
- уровень обслуживания покупателей;
- пост продажное обслуживание и др.

Выбирая **формат магазина**, обычно руководствуются определенной маркетинговой стратегией. Из-за большой конкуренции ритейлеры стремятся охватить максимально возможную аудиторию потенциальных покупателей, увеличить интенсивность и объемы продаж. Это приводит к появлению новых возможностей организации торговли, в том числе и внемагазинной.

В зависимости от **формы управления** форматы магазинов бывают трех основных видов:

– **Сетевые магазины** (Магазины с единым центром управления, единым собственником (собственниками), экономически не самостоятельные, хотя зачастую самостоятельные в правовом отношении);

– **Сетевые магазины на условиях франчайзинга** (Франчайзинг – это модель организации бизнеса, при которой одна сторона (франчайзер) передает другой стороне (франчайзи) за денежную плату право на определенный бизнес (часть бизнеса), используя при этом разработанную и успешно действующую бизнес-модель ведения. Компания франчайзер, иными словами, продает элементы собственного тиражируемого бизнеса. Предприниматели, приобретшие бизнес на условиях франчайзинга, вместе с методами ведения бизнеса, так же приобретают право на пользование товарным знаком. Разделяют следующие виды франчайзинга: на формат бизнеса и на торговую марку).

– **Отдельные магазины**

Расположение магазина имеет порой решающую роль для выбора его формата. Торговые центры и бутики обычно располагаются в центральных районах города, а вот магазины формата мини-маркет и дискаунтер чаще всего находятся в спальных районах.

В настоящее время самым выгодным форматом магазина принято считать гипермаркеты и дискаунтеры – магазины с самообслуживанием, с низкими ценами и безошибочно подобранным ассортиментом, который ориентирован на целевую аудиторию того района, где он находится.

Традиционные форматы магазинов

По формату обслуживания магазины бывают:

– **Гипермаркет.** (Это магазин площадью от 5000 м², реализующий продовольственные и непродовольственные товары. Ассортиментная матрица содержит порядка 100 000 и более наименований. Как правило, это магазин самообслуживания. Товар продается путем привлекательной выкладки, четкого разделения ассортимента и правильно оформленных акций. Консультационные услуги оказываются только в отделах, где продается сложный с технической точки зрения товар. Ценовой уровень ниже того, что предлагается у конкурентов на 10–15 %. В понятие «сервис гипермаркета» может ходить: бесплатная парковка большой площади, бесплатная доставка товара, бонусные (накопительные) карты и т. д. К минусам можно отнести удаленность от мест проживания населения, как правило, подобного рода магазины находится либо за городом, либо на выезде из него. Отличительная особенность любого гипермаркета заключается в максимальной механизации и автоматизации всех процессов, связанных с продвижением товара к покупателю. Из-за больших запасов товара, находящихся в гипермаркете, эти магазины еще называют магазином-складом или магазином выходного дня.

– **Супермаркет.** (Магазин площадью от 1500 м² до 5000 м², в котором в широком ассортименте представлены: продукты питания, корма для животных, хозяйственно-бытовые предметы, предметы гигиены, книги, комнатные цветы, игрушки, посуда и т. п. Зачастую в супермаркете есть свои хлебопекарни, цеха по производству пищи. Магазин имеет удобное территориальное расположение, наличие подъездных путей. Ассортимент товара колеблется в пределах 5000-25000 тысяч наименований, порядка 10–20 % из которых это непродовольственные товары. Акцент сделан на еженедельную потребительскую корзину.

– **Минимаркет.** (Или магазин у дома (CONVENIENT STORE). Это разновидность магазина самообслуживания, аналогичного супермаркету, только с меньшей площадью (от 20 до 500 м²) и с ограниченным предложением товара (до 5000–8000 наименований). Ассортимент минимаркета максимально сбалансирован и состоит из товаров повседневного спроса, которые покупаются ежедневно. Продажи могут осуществляться с индивидуальным обслуживанием через прилавок, зачастую круглосуточно.

– **Бутик.** Это небольшой магазин, площадью, как правило, до 300 м² с ограниченным кругом клиентов, торгующий ювелирными изделиями, модной дорогой одеждой или гастрономией (изысканными деликатесами). Отличительная особенность: высокое качество обслуживания по максимальной цене.

– **Cash&carry** (Магазин самообслуживания, ориентированный на мелкооптовых и оптовых покупателей, приобретающих товары за наличный расчет. Высокий товарооборот во всех категориях товаров, начиная от продуктов питания и заканчивая промышленными товарами, поддерживается за счет постоянного наличия оптовых и мелкооптовых партий, а также из-за низких цен на товар. В магазине существует несколько прайс-листов. Прайс, в конечном итоге, будет зависеть от объема покупки. Магазины cash&carry это, по сути, магазины-склады, являющиеся альтернативой оптовым рынкам, которые, как правило располагаются на пересечении крупных транспортных развязок).

– **Duty free** (Магазин, расположенный в месте пересечения государственной границы (в аэропорту, железнодорожном вокзале, порту). Товары, представленные в данном магазине, не облагаются акцизными пошлинами, налогом на добавочную стоимость, соответственно стоят значительно ниже, чем в среднем по рынку. Ассортимент не широкий, как правило: табачные, спиртные изделия, парфюмерия и косметика).

По специализации магазины бывают:

– **Универсальный магазин.** (Это крупный магазин самообслуживания, торгующий широким ассортиментом продовольственных и/ или не продовольственных товаров. Продажа товаров осуществляется при помощи открытой выкладки).

– **Профильный магазин.** (Это магазин осуществляющий продажу, какого-либо товара, например керамической плитки, лакокракочной продукции, кулинарной продукции и т. д.).

По ценовой категории магазины бывают:

– **Дискаунтер, сток.** (Магазин эконом-класса с не большим ассортиментом товаров по низким ценам, площадью от 500 м² до 2000 м². Отличительные характеристики такого магазина: упрощённая товарная выкладка, минимальное количество торгового персонала, приглушенный свет в торговом зале, отсутствие складского помещения. Различают «мягкий» и «жесткий» дискаунтеры. В «жестком»: дешевое оборудование (товар может быть даже выставлен в транспортной упаковке), простая презентация товара, количество наименований не более тысячи. Если это продукты, то, в основном «сухие» товары или товары глубокой заморозки (процент скоропорта крайне низок), отсутствие распродаж. В «мягком»: более широкий ассортимент (от 1000 наименований), чуть сложнее выкладка. Цены в дискаунтере ориентировочно на 10–50 % ниже, чем в целом по рынку на аналогичные позиции, в основном за счет преднамеренного сужения ассортимента или в связи с избавлением от старых коллекций (если речь идет об одежде, обуви)).

– **Масс-маркет.** (Магазин, продукция которых, рассчитана на средний класс, на так называемого «массового потребителя». Средний уровень качества при демократичной цене. Ассортимент максимально широкий (от 10000 до 30000), способный удовлетворить потребности покупателей со средним достатком).

– **Премиум (люкс) – класс.** (Магазин, продукция которого высокотехнологична, изготовлена из натуральных ингредиентов, либо существует в штучном варианте, как например вещи ручной работы Hand Made. Уровень сервиса всегда высокого качества).

Нетрадиционные каналы продаж

Мы с Вами рассмотрели классические (традиционные) способы подачи товара, когда покупатель приобретает продукцию, лично приходя в магазин. У традиционных продаж существует ряд существенных недостатков, к коим можно отнести большие временные затраты на поиск товаров, отсутствие товара в данный момент времени в магазине, высокая цена. В связи с данной проблематикой последнее время все большее распространение получают нетрадиционные формы торговли.

К ним можно отнести:

- **Интернет – продажи** (например, через интернет-магазины);
- **Продажа товаров по почте** (осуществляется при помощи каталогов, которые, как правило, бесплатно высылаются потенциальным клиентам);
- **Продажи в разнос** (через торговых агентов, которые носят товар с собой и предлагают его случайно встреченным людям);
- **Торговые автоматы** (при данном способе продажи подача товара покупателю автоматизирована).

Розничные бизнес-процессы

Бизнес-процесс – это комплекс последовательных мероприятий и (или) действий, тесно связанных между собой, цель которых заключается в достижении определенных результатов. В рамках розницы – конечным результатом будет удовлетворение потребностей клиента.

Четко выделенные и описанные бизнес-процессы позволяют регламентировать и оптимизировать деятельность розницы в целом, а также способствуют достижению положительных финансовых результатов.

К бизнес-процессам работы магазина относится следующая деятельность:

- **Закупка товара** (состоит из мониторинга и выбора поставщиков, заключения договорных отношений, контроля сроков и качества поставок);
- **Логистика** (доставка) товара;
- **Хранение товара** в складском помещении (включает в себя приемку и оприходование товара, обеспечение сохранности);
- **Передача товара в торговый зал** (состоит не только из фактического перемещения в торговый зал, но и из документального перемещения в базе, выкладки товара (мерчендайзинга), оформления акционных позиций, также сохранности товара);
- **Рекламное сопровождение** (это планирование и организация рекламных компаний);
- **Реализация товара** (это определение способов оплаты товаров, работа кассовой зоны);
- **Постпродажное сопровождение** (это, как правило, обмен, ремонт или возврат товара).

Кроме вышеперечисленных бизнес-процессов, не стоит забывать и об организации контроля и учета товаров и денежных средств, о маркетинге и рекламе, благодаря которым продвижение товара и происходит, а также о подборе и обучении персонала. Все это не менее важные бизнес-процессы, без которых успешная деятельность розницы невозможна.

Любой бизнес-процесс можно описать, представив его в текстовом, графическом, либо в табличном варианте.

Оформленный бизнес-процесс дает возможность увидеть саму структуру процесса:

- **его вход и выход,**
- **ответственное лицо** (лиц),
- **срок выполнения,**
- **последовательность действий** (с указанием документов, регламентирующих эту деятельность).

Порой и сами регламентирующие документы являются процессными, как например, «Регламент по подбору персонала». В нем прописывается весь бизнес-процесс, начиная от поиска сотрудника и заканчивая его трудоустройством (в данном бизнес-процессе входом будет являться заявка на подбор, а выходом прием сотрудника на работу). Его мы рассмотрим позже.

Закупки

Закупки – это приобретение товаров в большом количестве, как на внутреннем, так и на внешнем рынке для дальнейшей реализации (продажи, перепродажи). Суть любой закупки в рознице сводится к тому, чтобы закупленный товар (на собственные или заемные средства) превратить в деньги, получив от процесса реализации оптимальную прибыль.

Если процесс закупки товаров организован правильно, это помогает избежать многих рисков, таких, как например низкий потребительский спрос. Однако удовлетворение потребительского спроса – не панацея, не менее важно закупать товар приобрести на выгодных условиях.

Процесс закупки можно разделить на несколько последовательных действий:

- изучение и прогноз покупательского спроса;
- определение потребности (количества единиц товара, которого необходимо приобрести);
- мониторинг рынка производителей (поставщиков);
- документальное оформление отношений с финалистом (заключение договора, составление заявки и т. д.);
- приобретение товара;
- доставка, приемка и оплата товара (либо сначала оплата, затем поставка);
- передача информации о товаре (и самих товаров) на склад, бухгалтерии, отделу ценообразования и т. д.

В процессе осуществления закупок, специалисты действуют, исходя из **принципов**:

- свободы выбора поставщика;
- свободы ценообразования;
- жесткой рыночной конкуренции;
- обеспечения прибыли за счет разницы между закупочной ценой и ценой реализации.

Кроме соблюдения принципов, в процессе закупки, важно ответить на вопросы:

- Что закупить?
- Когда закупить?
- Сколько закупить?
- У кого закупить?
- На каких условиях закупить?

Если розничная компания представлена не одним магазином, а большой сетью, во внимание также принимаются регионы сбыта, т. е. закупка и реализация товара осуществляется с оглядкой на емкость рынка в местах присутствия магазинов. Например, если в городе присутствия магазина, который торгует спортивными товарами, нет ни одного водного ресурса (моря, реки, озера) и ни одного бассейна или аквапарка, то нет смысла поставлять в данный магазин в большом количестве шапочки для плавания или ласты.

Управление товарным ассортиментом



Ассортимент товара – это группа товаров, связанная между собой либо ценовой категорией, либо сферой применения, предназначенная для наиболее полного удовлетворения спроса. Ассортимент товара понятие структурное, т. е. может характеризоваться процентным соотношением определенных совокупностей товаров к их общему количеству.

Характеристики ассортимента

- **Широта** (количество ассортиментных групп в общей совокупности товарной продукции);
- **Глубина** (количество изделий в одной товарной группе);
- **Полнота** (фактическое наличие товаров разработанному ассортиментному перечню);
- **Устойчивость** (постоянное наличие в продаже товара определенной группы);
- **Гармоничность** (степень близости товара разных ассортиментных групп, относительно их конечного использования);
- **Новизна** (способность ассортимента быстро удовлетворять новые потребности за счет товаров);
- **Рациональность** (способность товара удовлетворять потребностям покупателей).

Управление ассортиментом – это деятельность по определению требований к рациональности ассортимента, формированию ассортимента и определению ассортиментной политики компании. Формирование ассортимента не производится хаотично, случайным образом, всегда ведется поиск оптимальных товаров, продажа которых будет выгодна компании, и наиболее востребована покупателями.

Для достижения наиболее четкой и полной картины в процессе формирования ассортиментной политики пользуются рядом инструментов, в частности это:

- **тщательное изучение спроса;**
- **анализ конкурентной среды;**
- **проведение фокус-групп;**
- **наблюдение за покупателями в торговом зале и т. д.**

Ассортиментная матрица – это документ, содержащий перечень всех товарных позиций, утвержденных к продаже в магазине, исходя из требований ассортиментной политики, особенностей формата магазина, а также его местоположения.

Для проведения полноценного анализа **ассортиментной матрицы** (полного перечня всех товарных позиций, предлагаемых к продаже в магазине) чаще всего используют следующие методики:

– **ABC – анализ** (Построен на основании **принципа 20/80** или **принципа Парето**. Суть данного принципа заключается в том, что 20 % усилий дают 80 % результата, а остальные 80 % производимых усилий дают 20 % результатов. Таким образом, исходя из данного принципа, есть 20 % товаров, относящихся к группе А, которые дают 80 % выручки. Это самые важные товары в ассортименте. Группа В – это средние по важности товары. Группа С включает в себя проблемные товары);

– **XYZ – анализ** (При помощи данной методики можно провести классификацию ассортиментной матрицы, исходя из характера и стабильности продаж. Товары X стабильно потребляются, их количество при закупке можно точно спрогнозировать. Товары Y имеют сезонные колебания и средний уровень прогноза. Товары Z потребляются не регулярно, точность прогнозов низкая).

Ассортиментная политика – это основная идея, направление, сформулированное руководством компании в области ассортимента. Важно, чтобы выбранная ассортиментная политика максимально удовлетворяла потребностям покупателей и при этом способствовала получению запланированной прибыли.

Формирование ассортимента – это составление набора товаров, которые впоследствии будут реализовываться компанией.

Формирование производится в основном за счет:

- расширения (осуществляется за счет увеличения широты, глубины, полноты);

- сокращения (осуществляется при помощи уменьшения глубины и полноты);
- обновления (осуществляется благодаря введению новых торговых марок или модификации старых);
- стабилизации (осуществляется посредством набора товаров, для которых характерна малая степень обновления и высокая степень устойчивости) и т. д.

Группы товаров, которые в процессе удовлетворения потребительского спроса воспринимаются покупателями, как сходные, называются **товарными категориями** (группами).

Ассортиментная карта – это список общеобязательных товарных позиций (либо их заменителей), с указанием необходимого количества, для осуществления бесперебойной работы магазина. На основании данных, содержащихся в ассортиментной карте, рассчитываются товарные остатки, и принимается решение о закупке товаров.

Характеристики ассортимента

Для эффективного управления ассортиментом необходимо не только постоянно изучать потребительский спрос, но и производить **сегментирование рынка**, т. е. структурировать рынок, исходя из потребностей покупателей и их покупательского поведения.

Покупатели отличаются друг от друга привычками и предпочтениями, потребностями и возможностями.

Сегмент рынка – это группа потребителей склонных, как ожидается, одинаково реагировать на предложения рынка.

Целевой сегмент – это группа покупателей, приносящих магазину наибольшую прибыль, вследствие частых покупок, осуществляемых именно в этом магазине.

На сегодняшний день для определения целевой аудитории чаще всего используют **методику 5W Марка Шеррингтона**.

Суть которой сведена к тому, что в процессе работы нужно ответить на пять вопросов, помогающих определить сегмент рынка и выделить целевую аудиторию конкретного продукта:

- Кто? (Устанавливает тип потребителя, исходя из конкретно заявленных характеристик (пол, возраст, доход, социальный статус);
- Что? (Устанавливает тип товара, исходя из конкретных свойств);
- Когда? (Устанавливает время совершения покупки);
- Почему? (Устанавливает причину, по которой приобретается тот или иной товар);
- Где? (Устанавливает место реализации продукта).

В результате обобщения полученных данных определяется портрет целевой аудитории.

Потребительский рынок

Покупателю в рознице отводится самое важное место, ведь он главная фигура, без которой продажи не возможны. И если компания знает покупателя «в лицо», то успех ей гарантирован. Портрет покупателя положен в основу маркетинговой политики, которую компания применяет.

Потребительский рынок – это домохозяйства (домашняя группа, крестьянский двор и т. д.) и отдельные лица, приобретающие товары для личного пользования.

Покупательское поведение – это поведение потребителя при покупке товаров для личного потребления.

Типы покупательского поведения

- **Долгое и серьезное обдумывание** (Прежде чем приобрести, обдумывается и собирается информация о товаре, его цене, характеристиках, производителе и пр. Данные товары покупаются не часто и стоят дорого, например машина);
- **Ограниченное обдумывание** (Поиск и выбор определенного товара требует какого-то времени. Покупки совершаются периодически, их стоимость не столь высока, например, одежда);
 - **Рутинная покупка** (Очень частая покупка, выбор много времени не требует).
На совершаемые покупки огромное влияние оказывает ряд факторов:
 - **СОЦИАЛЬНЫЙ ФАКТОР** (На выбор покупателей влияет: социальный статус, семья, принадлежность к какой-то партии, коллективу, религиозной группе и т. д.);
 - **КУЛЬТУРНЫЙ ФАКТОР** (На выбор покупателей влияет: уровень развития культуры, национальные особенности, менталитет, географическое местоположение и т. д.);
 - **ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ФАКТОР** (На выбор покупателей влияет: мотивация, убеждения, уровень восприятия и т. д.);
 - **ЛИЧНОСТНЫЙ ФАКТОР** (На выбор покупателей влияет: образ жизни, тип личности, образование, профессия, возраст, уровень доходов и т. д.).

Основные категории потребителей

- **Потенциальные покупатели** (это граждане, наверняка заинтересованные в покупке какого-либо продукта, но еще не приобретшие его);
- **Посетители** (это потенциальные покупатели, посетившие хотя бы раз магазин, и не совершившие покупки);
- **Покупатели** (это лица, сделавшие хотя бы одну покупку в магазине);
- **Клиенты** (это лица, совершающие периодические покупки);
- **Постоянные клиенты** (это лица, не только постоянно совершающие покупки, но и рекомендуемые делать покупки в определенном магазине).

Категорийный менеджмент

Категорийный менеджмент – это процесс управления товарным ассортиментом (товарными группами и подгруппами), состоящий из:

- определения товарной категории и ее роли в магазине;
- оценки категории;
- определение целевых потребителей и стратегии внедрения;
- реализация товарной категории;
- оценка наступивших результатов.

Товарная категория – это товары, объединённые совместным использованием, либо товары, воспринимаемые потребителем, как входные между собой.



Категорийный менеджер – это три в одном: и закупщик, и логист, и продавец. В его задачи входит эффективное управление не только ассортиментом вверенной категории, но и покупка товара на выгодных условиях, а также его доставка.

Логистика товара

Понятие **логистики** многогранно, но прежде всего, это планирование, организация и контроль процесса продвижения товара от поставщиков к потребителям, с целью дальнейшего сбыта.

Было бы ошибочно понимать, что розничная логистика, это только процесс доставки, как таковой. В процессе участвуют не только люди, технические средства (транспорт) и информационные технологии, но еще и финансы.

Основная цель логистики заключается в создании такого механизма, который позволит с помощью оптимальных издержек, решить вопрос доставки, сохранности, сбыта и хранения продукции.

Виды логистики

- **Закупочная логистика** (Направлена на обеспечение розницы необходимыми товарами, в нужном количестве, в кратчайшие сроки с максимальной экономической эффективностью);
- **Распределительная логистика** (Направлена на урегулирование и оптимизацию движения потоков между множеством торговых точек (магазинов));
- **Транспортная логистика** (Направлена на организацию доставки товара из одной точки, в другую);
- **Складская логистика** (Направлена на оптимизацию процессов приемки, хранения и отгрузки товаров на складах);
- **Международная логистика** (Направлена на реализацию процесса доставки товара из разных государств. Доставка осуществляется через государственную границу и таможеню);
- **Логистика запасов** (Направлена на реализацию процессов, связанных с размещением запасов в распределительных центрах и на складах);
- **Информационная логистика** (Направлена на эффективное и точное распределение информационных потоков, содержащихся как на традиционных носителях, так и в цифровом виде).

Таким образом, логистика решает довольно широкий круг задач связанных не только с выбором маршрута и транспортного средства, при помощи которого осуществляется доставка, но и с вопросами упаковки, маркировки, хранения товаров и т. д.

Мерчандайзинг

Мерчандайзинг – это одна из составляющих маркетинга, определяющих успешность продаж в магазине. При помощи мерчандайзинга повышается спрос на товары, расставляются требуемые акценты, и как следствие, осуществляется продвижение товара в сети.

Кросс мерчандайзинг – это один из инструментов, к которому прибегает мерчандайзинг. Суть его сводится к тому, что рядом располагаются товары разных товарных категорий, но схожие по назначению, например, виски и пакеты со льдом, мясо и соусы и т. д.



Мерчандайзинг отвечает за:

- заказ, изготовление, сборку и размещение торгового оборудования;
- обустройство внутренней архитектуры торгового зала;
- формат представления товара (способов выкладки);
- товарный запас;
- ассортимент;
- наличие и правильное оформление ценников;
- снабжение рекламно-информационными материалами;
- оформление витринных пространств и навигации магазина;
- световое и цветомузыкальное решение;
- запах и температурный режим;
- упаковку.

Мерчандайзинг предлагает конкретное решение для создания благоприятных условий для успешных продаж, а конечная цель мерчандайзинга сводится не только к повышению объемов продаж, но и созданию максимально комфортных условий для потребителей.

Функции мерчандайзинга

• **Привлечение внимания посетителей к товару** (путем выгодной визуальной презентации товара, путем выделения его среди аналогичных групп товаров-конкурентов, путем выделения акционных товаров).

• **Планирование и эффективное использование площадей** (торговый зал, полочное пространство);

Мерчандайзинг регламентирует требования, которые предъявляются к презентации товаров в магазине, например:

- товар должен быть представлен лицевой стороной к покупателям;
- ценники должны быть эстетично оформлены и соответствовать прайсам;
- должен соблюдаться принцип товарного соседства (продукты с резким запахом не должны находиться рядом с продуктами, которые запахи легко впитывают (например, рыба и масло);
- используется принцип «золотых» полок (это полки в магазине, которые считаются самыми эффективными для выкладки товара, в силу того, что расположены на уровне глаз, с них легко достать товар);
- доступ к товару должен быть свободным;
- товар со сроком реализации подходящим к концу, должен располагаться на первой линии (должен быть реализован быстрее) и т. д.

Торговый зал – это оборудованная специальным образом, часть магазина, где происходит главное действие, именуемое продажами.

От того, насколько гармонично будет организован торговый зал, расставлено оборудование, и представлен товар будет зависеть конечный результат.

Планограмма – это действующее схематичное изображение размещения товара на конкретном торговом оборудовании, расположенном в торговом зале.

Зонирование – это действия направленные на выделение зон продаж и на расстановку торгового оборудования таким образом, чтобы товар был представлен наиболее выгодно для покупателей и способствовал их быстрой ориентации в пространстве магазина.

Различают следующие виды зон:

- входную зону (зону выхода);
- кассовую зону;
- примерочную зону;
- зону выдачи товара в торговый зал;
- зону основного потока покупателей и пр.

Исходя из предпочтений покупателей, для эффективного зонирования торгового зала, все товары делятся на:

- **Товары повседневного спроса** (востребованы каждый день, наибольшим числом покупателей);
- **Товары периодического (целевого) спроса** (это товары, за которыми покупатель приходит специально, заранее запланировав покупку);
- **Товары импульсного спроса** (это товары, покупка которых не планировалась заранее).

Кроме организации презентации товара, как таковой, перед мерчандайзингом стоит еще одна, не менее важная задача, заключающаяся в том, чтобы повлиять на решение покупателя совершить **импульсивную покупку**, т. е. покупку, которая была изначально не запланирована и произошла благодаря импульсу.

Торговое оборудование – это оборудование, используемое для выкладки, хранения и продажи торговыми предприятиями.

Различают:

– **Выставочное оборудование** (Специальная мебель, входящая в понятие торгового оборудования, например, прилавки, стеллажи, витрины, щиты островное оборудование, гондолы и пр.);

– **Оборудование для автоматизации процесса торговли** (Это весовое оборудование, кассовые аппараты, антикражевые системы и пр.).

Грамотная расстановка торгового оборудования дает следующие преимущества:

- увеличивает количество «горячих зон»;
- сводит к минимуму количество «мертвых зон»;
- помогает управлять потоком покупателей, оказавшихся в магазине;
- увеличивает отдачу с каждого квадратного метра.

Рекламная поддержка

Мощным инструментом, позволяющим стимулировать продажи, являются **POS-материалы** (рекламная поддержка в местах продаж, размещенная на различных носителях).

К ним относятся:

- промостойки;
- wobblers (напечатанный на бумаге рекламный элемент, прикрепленный к пластиковой ножке);
- пластиковые подставки;
- банкареллы (напольные корзины);
- шелфтокеры (панели (могу быть выполнены из картона, металла или пластика) прикрепляемые к прилавкам);
- флажки;
- наклейки, плакаты, постеры, флаеры;
- всевозможные сувенирные изделия, распространяемые в месте продажи;
- муляжи (имитация продукта в увеличенном масштабе);
- дисплеи, мониторы, выставочные стойки, дегустации и т. д.

Рекламная поддержка, осуществляемая при помощи POS-материалов, отличается тем, что она действует на покупателя здесь и сейчас, стимулируя покупателя к сиюминутной покупке.

Ценник, этикетка, ярлык

Самым главным информационным носителем для покупателей является ценник. Важно понимать различия ценника, этикетки и ярлыка.

Этикетка – это текстовая или графическая информация, нанесенная в виде наклейки на товар (т. е. она непосредственно соединена с товаром), содержащая в себе информацию о названии товара, даты его производства, срока годности, состава, условий хранения и названия торговой марки производителя, с указанием его адреса.

Ярлык – это прикрепленная к товару дополнительным соединением (шнуром, лентой, клипсой) пластина, листок, с указанием названия товара, места его изготовления, номера партии и других сведений.

Ценник – это не только отражение цен розничной торговой компании, но и так называемый элемент POS-материалов. В отличие от этикетки, ценник не наклеивается непосредственно на товар, а располагается рядом с ним, прикрепляясь лентой, клипсой и т. д. Ценники должны быть оформлены единообразно (цветовая гамма, размер шрифта). Перечеркивание старой цены и исправление ее на новую, с указанием скидки, с точки зрения Роспотребнадзора, является противозаконным.

Обязательными реквизитами ценника являются:

- Наличие достоверной цены, указанной четко и разборчиво;
- Наименование товара;
- Страна происхождения;
- Цена за единицу;
- Номер и дата накладной на товар (как правило, указываются на обратной стороне ценника);
- Срок годности товара;
- Дата оформления ценника;
- Подпись материально-ответственного лица;
- Печать организации;
- Информация о сертификации.

Ключевые показатели эффективности (KPI)

На мой взгляд, понимание ключевых показателей эффективности – это основа, без понимания которой HR, работающий в рознице, не сможет быть эффективным, ибо не сможет, проводя интервью с соискателями на ключевые позиции (директор магазина, директор по продажам), оценить степень их знаний в вопросах экономики.

Ключевые показатели эффективности – KPI (Key Performance Indicators) – это система оценки, позволяющая определить насколько компания (магазин) успешна.

Чаще всего, для оценки результатов работы розничного магазина используются следующие показатели:

- **Процент выполнения плана** (это соотношение запланированных плановых показателей и фактического выполнения плана)
- **Товарооборот** (это объем купленных и проданных товаров, выраженный в денежном эквиваленте, за определенный промежуток времени. Может рассматриваться, как в целом, так и по отдельным товарным категориям)
- **Прирост товарооборота** (сравнивается с аналогичным периодом прошлого года)
- **Товарооборот или отдача с 1 м²** (это соотношение товарооборота к общей площади магазина)
- **Товарооборот на одного сотрудника или отдача с одного сотрудника** (это соотношение товарооборота к общему количеству персонала магазина)
- **Маржа** (или чистая прибыль, то есть прибыль от продажи товаров, за минусом накладных расходов и себестоимости товара. Может рассматриваться, как в целом, так и по отдельным товарным категориям)
- **Прирост маржинального дохода** (сравнивается с аналогичным периодом прошлого года)
- **Конверсия или процент обслуживания клиентов** (это соотношение количества совершивших покупку, к общему количеству зашедших в магазин)
- **Средний чек** (соотношение суммы выручки к количеству совершенных покупок)
- **Upt (units per transaction)** (это среднее количество единиц товара в одном чеке. Рассчитывается, как соотношение общего количества приобретенных единиц товара, к количеству пробитых чеков)
- **Возвраты** (это отношение суммы возвращенного товара к товарообороту, анализируется вместе с причинами)
- **Товары без движения**
- **Зарплатоемкость** (это соотношение суммы фонда оплаты труда к сумме выручки за отчетный период времени. Данный показатель является очень важным. Так, в рознице, предельно допустимая зарплатоемкость не должна превышать 10 %. В иностранных компаниях данный показатель колеблется в рамках 3–7 %)

При разработке KPI обязательно учитывается профиль деятельности компании. Возможна оценка не только бизнеса в целом, но и отдельных его элементов. Анализ KPI позволяет сравнивать показатели по ряду подразделений за единицу времени, например, работу всех магазинов за неделю, месяц или год.

HR-ру не менее важно понимать, как соотносятся все вышеприведенные показатели между собой. Так, например, увеличение показателя UPT, всегда ведет к увеличению среднего чека, но никак не соотносится с процентом обслуживания.

Инвентаризация

Инвентаризация – это еще один из важнейших бизнес-процессов розничного магазина. Инвентаризация проводится в целях проверки наличия товарно-материальных ценностей, имущества и финансов на определенную дату, путем сравнения фактических показателей с данными бухгалтерского учета. Инвентаризация является отличным инструментом контроля, за сохранностью имущества, финансовых средств и товарно-материальных средств компании.

Любая инвентаризация проходит в **три этапа**:

- подготовка к инвентаризации
- проведение инвентаризации (результатом является информация о фактическом наличии товарно-материальных ценностей, имущества, финансовых средств, оформленная документально)
- подведение итогов инвентаризации (сличение факта с результатами бухгалтерских данных и принятие хозяйственного решения, основанного на полученном результате).

Инвентаризация может быть:

по составу:

- **Внешней** (проводится с участием и по инициативе управляющей компании)
- **Внутренней** (проводится силами сотрудников магазина)

по методу проведения:

- **Выборочной** (например, проверка приемки и оприходования определенных товарных категорий)
- **Сплошной** (проводится во всех без исключения подразделениях магазина: склад, касса, торговый зал)

по объему:

- **Полной** (охватывает все товарно-материальные ценности, финансы и имущество)
- **Частичной** (охватывает только часть средств магазина, например, инвентаризация денежных средств)

по назначению:

- **Плановой** (т. е. утвержденной заранее, согласно графика, составленного управляющей компанией)
- **Внезапной** (осуществляется при необходимости, например, при смене материально ответственного лица)
- **Повторной** (осуществляется при выявлении недостоверности тех или иных данных)

Результатом инвентаризации может стать выявление излишков (пересортицы) либо недостачи.

Пересортица – это одновременная недостача и излишек одного наименования, но разного сорта.

Недостача – это фактическая нехватка товарно-материальных ценностей, денежных средств или имущества, зафиксированная в результате инвентаризации, либо вскрывшаяся при приемке или передаче вышеназванных ценностей.

Говоря о проведении инвентаризации, невозможно не сказать о юридической ответственности, коей является **материальной ответственности** – обязанности должностного лица, возместить ущерб, причиненный компании (или другому лицу).

Материальная ответственность бывает:

по степени возмещения:

- **Полной** (возмещение вреда, причиненного работодателю производится в полном объеме)

- **Ограниченной** (ответственность ограничена среднемесячным заработком и не может его превышать)

по кругу участников:

- **Индивидуальной**
- **Коллективной**

Потери

Контроль сохранности товаров

Предотвращение потерь

Ни для кого не секрет, что любой розничный магазин – это зона повышенного риска, в части сохранности товарно-материальных ценностей и финансовых средств.

Проблема воровства, на сегодняшний день, это проблема № 1 в России, для любого ритейлера. Решить данную проблему призвала служба контроля. Она может быть, как собственной, так и привлеченной со стороны (аутсорсинг).

Потери – это утраченные товарно-материальные ценности и денежные средства, ранее введенные в оборот, путем:

- краж, совершаемых покупателями,
- естественной убыли (например, бой, усушка),
- образования брака,
- мошенничества,
- воровства персонала магазина,
- не корректного документооборота (ошибок учета),
- растраты или присвоения.

Следует различать понятие потерь и **убытков**, складывающихся из материальных и моральных потерь, расходов на ликвидацию последствий и восстановление свойств активов до первоначального состояния.

Как правило, в каждом магазине существует разработанный алгоритм действий, который применяется при задержании лиц, совершивших кражу.

Контроль сохранности товаров – это меры, направленные на выявление и устранение отклонений, связанных с неправомерной деятельностью, направленной на утрату товарно-материальных ценностей, имущества и финансовых средств.

Предотвращение потерь – это, прежде всего комплекс мер предупредительного характера, направленный на снижение вероятности возникновения потерь, либо на сведение их к минимуму.

Эффективно организованная система предотвращения потерь позволяет сэкономить порядка 30 % прибыли.

Вообще, если обращаться к статистике потерь, то картина выглядит следующим образом:

- 30–40 % приходится на кассиров и кассовую зону
- 25–30 % на покупателей
- 15–35 % на персонал магазина (отдельно от кассиров)
- 10–15 % относится к браку и естественной убыли.

Стандарты работы магазина

Для облегчения ежедневной работы сотрудников магазина, многие бизнес-процессы стандартизируются, т. е. приводятся к единому стандарту.

Стандарт – это эталон, образец, общепринятое правило, которое регулирует деятельность компании и способствует обеспечению высокого уровня сервиса клиентов. Стандартизировать абсолютно все бизнес-процессы невозможно, но те из них, что повторяются с определенной периодичностью, безусловно, приводятся к единому стандарту. Наличие прописанных правил позволяет не только улучшить качество обслуживания, но и значительно сократить время на поиск оптимального решения.

Стандарты прописываются для конкретного магазина (сети магазинов) и конкретной области работы магазина или должности (например, работа зоны кассы, стандарты работы продавца); они должны единообразно трактоваться, содержать не только алгоритм действий, функциональные обязанности, но и критерии оценки. В каждом магазине (торговой сети) будут свои собственные стандарты работы, которые могут значительно различаться со стандартами конкурентов. Свод прописанных правил общеобязателен для всех сотрудников. Стандарты работы магазина в обязательном порядке доводятся до каждого сотрудника, а впоследствии осуществляется контроль их исполнения.

Стандарты логически можно разделить на два блока:

– в первом, прописывается технология работы (техническая составляющая, например, открытие/закрытие смены, проведение инвентаризации, процесс перемещения товара со склада в торговый зал и т. д.);

– во втором, правила поведения персонала (СОК). Предлагаю рассмотреть СОК более подробно.

Стандарты обслуживания клиентов

СОК (Стандарты Обслуживания Клиентов) – вещь универсальная, содержащая в себе свод знаний и поведенческих законов, применение коих также является общеобязательным для всего торгового персонала. Кроме регламентации поведения, наличие СОКа благотворно влияет на процесс адаптации новых сотрудников.

Каким образом, спросите Вы? Все просто: подробно ознакомившись с установленными правилами, у новенького сотрудника возникнет на порядок меньше вопросов, связанных с процессом деятельности, а если что-то не понятно или нужно уточнить, всегда есть возможность это сделать, перечитав СОК.

СОК содержит ряд прописанных требований, указывающих на норму поведения в той или иной ситуации. В стандартах детально прописывается взаимодействие торгового персонала с клиентом, а так же межличностные отношения сотрудников.

Кроме этого СОК зачастую содержат в себе:

- **требования, предъявляемые к внешнему виду торгового персонала;**
- **речевые модули;**
- **правила работы с проблемным клиентом и т. д.**

Все розничные продажи можно разделить на два вида:

- **активные**
- **пассивные.**

При осуществлении активных продаж продавец взаимодействует с клиентом. При пассивных продажах контакт продавца и клиента сведен к минимуму, товар продается посредством визуального и кросс-мерчандайзинга, а не с помощью консультационных услуг, как в первом случае.

При составлении СОКа, в первую очередь необходимо учитывать каким образом продается товар в Вашем магазине, дабы отразить в нем все детали обслуживания.

Рассмотрим вариант, когда в магазине активные продажи.

Не секрет, что на сегодняшний день рынок труда оставляет желать лучшего: найти хорошего продавца с опытом работы все сложнее и сложнее. Тенденция такова, что сейчас на вышеназванную должность все чаще приходят молодые ребята без опыта работы в продажах. Задача HR-ра (самостоятельно или в тандеме с другими специалистами) лаконично отразить в СОКе максимум информации, прочитав которую сотруднику будет понятно, не только как взаимодействовать с клиентом, но и как предоставлять клиенту качественную услугу, т. е. как осуществлять продажу, причем не просто продажу, а как сделать человека, купившего в магазине какую-то вещь, постоянным клиентом.

В моей практике бывали случаи, когда в процессе общения с новенькими продавцами вдруг выяснялось, что ребята совершенно не знают этапы продаж либо путают их, хотя отработали уже не один месяц. Излишне говорить, что их продажи носили эпизодический характер и случались только, когда клиент сам обращался к горе продавцам с просьбой о помощи. Хорошо помню случай с одним новеньким продавцом-консультантом, который работал в магазине одежды casual. С момента открытия и до закрытия магазина он поправлял вещи, тщательно протирал пыль, наводил порядок в примерочных, усердно полировал зеркала и витрины, но только не продавал.

СОК, прежде всего, должен содержать **основные этапы продаж**, коих, как известно, пять:

- – **Приветствие, установление контакта**
- – **Выявление потребности**
- – **Презентация товара**

- – **Отработка возражений**
- – **Заключение сделки (допродажа)**

Этапы лучше описать детально, обозначив речевые модули, последовательность того, как именно применяются этапы, указав сложности, с которыми можно столкнуться при реализации этапов и т. д.

Например, в СОКе можно показать, что четвертый этап, как таковой, будет отсутствовать, в случае, если потребность выявлена правильно и в полном объеме, соответственно, при презентации товара, возражений со стороны клиента не возникнет.

Новый сотрудник, изучив СОК, должен понимать:

- как именно и когда нужно приветствовать клиента;
- какая дистанция должна быть между клиентом и сотрудником;
- какие позы и жесты являются допустимыми;
- типологию вопросов;
- виды возражений и способы их отработки;
- как осуществить допродажу (предложение комплексного решения);
- правила сопровождения клиента до кассы;
- правила завершения сделки (обозначение правил ухода за купленным товаром, благодарность за совершение покупки, выдача рекламных буклетов, приглашение прийти вновь и т. д.).

Кроме вышеперечисленного в СОКе рекомендуется отразить требования к:

- внешнему виду торгового персонала (форма, прическа, макияж, маникюр, парфюм, аксессуары);
- позиционированию себя в торговом зале;
- своевременности реагирования;
- интонации и вежливости при общении с клиентом;
- проведению регламентных работ (уборка в торговом зале, поддержание чистоты, проверка наличия ценников и их соответствия);
- оформлению акционного товара;
- правилам зонирования;
- стандартам составления и предоставления фотоотчетов;
- работе на кассе (порядок начисления бонусов, знание акций, программ лояльности, кассовой документации);
- предоставлению информации по телефону и email – рассылки;
- работе с претензиями;
- работе с товаром, имеющим дефект;
- сохранности товарно-материальных ценностей и т. д. (в зависимости от специфики бизнеса).

Для того, чтобы СОК был «живым» рабочим материалом, к нему необходимо прибегать не от случая к случаю, а пользоваться постоянно. Хорошим результатом будет включение СОКа в welcome-тренинг.

Процесс выполнения установленных стандартов необходимо контролировать, иначе, как показывает практика, СОК не решит поставленных перед ним задач. Производить внутренний контроль можно при помощи чек-листа, в котором фиксируется выполнение требований, предъявляемых компанией.

Удобнее всего чек-лист разбить на следующие блоки:

- оценка прилегающей к магазину территории;
- оценка входной группы магазина;
- оценка торгового зала магазина;
- оценка кассовой зоны магазина;

– оценка работы персонала магазина.

Каждый из вышеназванных блоков необходимо оценивать исходя из ряда определенных критериев, например, при оценке территории, которая прилегает к магазину, отражается:

– как оформлены витрины и вывеска, в каком состоянии находится парковка. Не меньшее внимание уделяется тому, есть ли на крыльце магазина курящий персонал.

При оценке торгового зала отражается:

– правильность оформления товара (наличие ценников, товарное соседство, правильность оформления акций),

– наличие навигации,

– чистота в торговом зале,

– состояние торгового оборудования и самого товара,

– музыкальное и световое сопровождение,

– температурный режим,

– форма одежды торгового персонала и наличие бейджа у каждого из сотрудников,

– знания этапов продаж,

– нормы этикета,

– скорость обслуживания и доступность сотрудников для клиента.

Частота контроля может быть разной, но лучше, если она будет носить систематический характер. Выявленные недостатки должны оперативно устраняться, в противном случае проверки теряют всякий смысл.

Кроме внутреннего контроля существует внешний, который осуществляется при помощи привлеченного провайдера (реже осуществляется собственными силами).

Данный способ исследования называется оценка методом **«Тайного покупателя»**.

Обученные специалисты по оценке качества обслуживания осуществляют мониторинг работы магазина. Приходя в магазин, они ведут себя, как обычные покупатели: знакомятся с товаром, общаются с обслуживающим персоналом, могут даже что-то приобрести.

Ранее согласованные параметры проверки фиксируются в специально подготовленной анкете.

Метод «Тайного покупателя» состоит из нескольких **последовательных шагов**, включающих в себя:

– определение целей и параметров, по которым будет производиться оценка;

– разработка анкеты, которая впоследствии будет заполняться;

– подготовка «Тайных покупателей»;

– осуществление визита с целью сбора данных;

– консолидация данных, заполнение анкеты.

Методика «Тайный покупатель» может быть нескольких **видов**:

– «Тайный покупатель» приходит в магазин и делает покупку;

– «Тайный покупатель» приходит в магазин, но ничего не приобретает;

– «Тайный покупатель» общается по телефону;

– «Тайный покупатель» общается по электронной почте;

– «Тайный покупатель» приходит в магазин с претензией;

– «Тайный покупатель» намеренно создает конфликтную ситуацию в магазине.

Использование оценки методом «Тайного покупателя» дает возможность увидеть реальное положение дел в магазине.

Давайте на примере, рассмотрим, как может выглядеть чек-лист для проверки методом «Тайного покупателя».

ЧЕК-ЛИСТ

№ магазина _____
 Город _____
 Время, когда проводилось исследование, с указанием дня
 недели _____
 Количество продавцов в торговом зале _____
 Количество обслуживающих касс в кассовой зоне _____

Критерии проверки	Ответ		Примечания
	Да	Нет	
ОЦЕНКА ВНЕШНЕЙ ЗОНЫ (территории перед магазином)			
Возле входа в магазин много мусора			
Возле входа в магазин, на парковке большое количество брошенных покупателями тележек, которые длительное время (более 15 минут) не убираются			
На крыльце стоят сотрудники магазина в форменной одежде и курят			
На парковке много неубранного снега, который мешает парковаться покупателям			
Входные двери в магазин грязные			

Лед возле магазина не присыпан песком			
Вывеска магазина грязная			
Подсветка при входе в магазин в темное время суток не работает			
ОЦЕНКА ВНУТРЕННЕЙ ЗОНЫ (торгового зала)			
При входе в магазин с Вами поздоровались, если да, то как именно?			
В зале звучит приятная фоновая музыка			
Товар аккуратно разложен по полкам (вешалкам, гондолам и пр.)			
В торговом зале находятся паллеты с товаром, которые длительное время (более 15 минут) никем не разбираются			
В магазине много полок, не заполненных товаром, с ними никто не работает, причем на полках нет таблички, в которой говорится о том, что «Место подготовлено для выкладки товара»			
В магазине отсутствует навигация			
В магазине грязный пол			
Не на всех товарах имеются ценники			
Ценники оформлены не правильно			
В проходах между рядами стоят пустые корзины, предназначенные для выкладки товара, а также пустые коробки			
Полки с товаром грязные			
В примерочной грязные зеркала			
В примерочной плохое освещение			
Товар на стеллажах расположен таким образом, что его трудно достать			

На витрине представлен товар явными признаками брака			
ОЦЕНКА КАССОВОЙ ЗОНЫ			
Кассир добродушно со всеми здоровается			
В прикассовой зоне полки для товара полностью не заполнены			
Кассир очень долго обслуживает покупателей			
В очереди пришлось стоять более десяти минут			
Кассир предложил купить средства по уходу за костюмом, который Вы приобрели			
На кассире не было формы (бейджа)			
Кассир просканировал каждую единицу товара			
На ценнике, имеющемся на товаре, цена не соответствует той, которую кассир назвал при расчете			
Кассир спросил о наличии бонусной карты			
Кассир рассказал об акциях, которые сейчас проходят в магазине			
Кассир громко и четко произнес сумму к оплате			
Кассир проверил каждую полученную от Вас купюру на предмет подлинности под лучами специальной лампы			
Кассир громко и четко произнес сумму сдачи			

Кассир передал сдачу вместе с кассовым чеком			
Кассир быстро и красиво упаковал купленный товар			
Кассир предложил оформить дисконтную (подарочную) карту			
Кассир поблагодарил за покупку, глядя в глаза			
ОЦЕНКА РАБОТЫ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА			
В зале не видно ни одного продавца-консультанта			
Продавцы длительное время (более 10 минут) стоят в зале и о чем-то между собой разговаривают, совершенно не обращая внимания на покупателей			
Сотрудники нецензурно между собой выражаются			
Не на всех сотрудниках форма соответствует стандартам компании (указать, что именно)			
Не на всех продавцах есть бейдж			
Продавец сразу отреагировал на заданный вопрос / просьбу помочь			
Продавец правильно выявил потребность			
Продавец грамотно презентовал товар, рассказав о его технических характеристиках и свойствах			
Продавец отработал возражение			
Продавец предложил рассмотреть возможность покупки альтернативного товара			

Продавец с готовностью снял для примерки одежду с манекена			
Продавец сделал комплимент			
Продавец предложил купить к еще и			
Продавец проводил до кассы и предложил приходить за покупками еще			

Проверку осуществлял _____ Ф.И.О.)

_____ подпись

В завершении данной главы предлагаю заглянуть в магазин, но не с целью проверки того, как работает персонал, а с целью ознакомления с тем функционалом, что приходится выполнять каждому из сотрудников розничного магазина.

Директор магазина:

- оперативно управляет деятельностью магазина;
- обеспечивает выполнение плана продаж (выполнение финансовых показателей);
- управляет персоналом магазина (организация и контроль работы персонала, а кроме этого: рекрутинг, оценка, адаптация, обучение, мотивация персонала и т. д.);
- организует и контролирует работу с товарно-материальными ценностями (мерчандайзинг, контроль заказов и изменения цен, отслеживание оборачиваемости и т. д.);
- составляет, защищает и исполняет бюджет;
- готовит и предоставляет отчетность;
- организует проведение инвентаризаций;
- взаимодействует с государственными органами;
- обеспечивает выполнение распоряжений руководства.

Менеджер магазина (администратор магазина):

- организывает обслуживание посетителей;
- обеспечивает выполнение распоряжений директора магазина (руководства компании);
- организывает и контролирует процесс выполнения стандартов обслуживания клиентов;
- руководит работой продавцов в торговом зале;
- контролирует изменения цен, визуального мерчандайзинга;
- участвует в подборе торгового персонала;
- обучает персонал;
- предоставляет отчеты за смену;
- участвует в проведении промо-акций;
- составляет графики смен, графики перерывов;
- обеспечивает замену отсутствующего сотрудника;
- организует предпродажную подготовку товара;
- обеспечивает правильность оформления товара (чистота в торговом зале, правильность оформления ценников, акций);
- принимает участие в установлении причин утраты товаром потребительских свойств.

Сотрудник информационной стойки:

- регистрирует жалобы и претензии покупателей;

– консультирует клиентов по вопросам: наличия товара, цены товара, технических характеристик, проходящих акций, дисконтных карт и клубных программ, условий доставки товаров, адресов гарантийных мастерских и т. д.;

- исполняет приказы и распоряжения руководителя;
- координирует службу доставки;
- участвует в проведении опросов потребителей;
- следит за чистотой и порядком на рабочем месте.

Мерчандайзер:

- производит выкладку товара, согласно разработанных планограмм;
- осуществляет оформление товара к предстоящим акциям;
- поддерживает на полочном пространстве чистоту и порядок;
- анализирует спрос, цены и акции конкурентов;
- предоставляет отчетность для отдела маркетинга по запросу.

Продавец-консультант:

– обслуживает покупателей в торговом зале (консультирует, информирует покупателей о проходящих акциях, продает товар);

- осуществляет предпродажную подготовку товара, под руководством либо менеджера, либо мерчандайзера;
- исполняет приказы и распоряжения руководителя;
- оформляет ценники;
- следит за чистой в торговом зале и за сохранностью ТМЦ.

Кассир:

- осуществляет расчет с покупателями;
- информирует покупателей о проходящих акциях;
- исполняет приказы и распоряжения руководителя;
- обеспечивает бесперебойность работы кассового аппарата;
- осуществляет кассовую отчетность;
- участвует в инкассации денежных средств;
- работает с возвратами;
- следит за сохранностью ТМЦ и сохранностью денежных средств;
- проводит инвентаризацию денежных средств, выявляет причины отклонения (при их обнаружении);
- открывает и закрывает кассовую смену.

Кладовщик:

- участвует в приемке товара в магазин;
- распределяет товар на складе;
- готовит товар к выдаче в торговый зал;
- исполняет приказы и распоряжения руководителя;
- регистрирует недостачи (бой, брак);
- участвует в проведении инвентаризации;
- ежедневно осуществляет выборочные проверки товарных позиций на складе;
- предоставляет отчетность;
- следит за чистотой на складе.

Глава 2 Подбор и оценка персонала

Планирование численности персонала

Планирование численности персонала имеет едва ли не первостепенное значение, особенно это актуально в розничном бизнесе. Конечная цель любого планирования численности персонала заключается в том, чтобы в срок обеспечить компанию требуемым количеством специалистов, максимально минимизировав при этом расходы.



Планирование – это процесс разработки стратегии управления человеческими ресурсами, в результате которого становятся очевидными ответы на вопросы:

- какое количество персонала необходимо;
- в какую единицу времени;
- куда необходимо;
- какой квалификации;
- какова стоимость персонала и стоимость издержек на его найм.

Важно понимать, в результате чего в розничном бизнесе может возникать потребность в персонале.

Факторы возникновения потребности в персонале условно можно разделить на две категории:

Внутренние (например, переход к новому формату торговли, освоение новых рынков, открытие новых торговых площадок (магазинов), увольнение сотрудников и т. д.);

Внешние (политическая ситуация в стране, уровень инфляции и безработицы, развитие технологий и т. д.).

Потребность может быть:

Количественной (это чистовой показатель, который напрямую связан с рентабельностью, т. е. для того, чтобы магазин был рентабелен, необходимо определенное количество персонала);

Качественной (это показатель того, какого уровня персонал необходим (требования предъявляемые к квалификации, опыту, образованию). Важно понимать, что не всегда план продаж можно выполнить только за счет увеличения количества торгового персонала. Качество персонала в данном вопросе будет иметь так же решающее значение.

Потребность в персонале может возникнуть вследствие:

- **расширения штата** (открытие нового подразделения, филиала, магазина и т. д.);
- **увольнения / замены работника** (декретный отпуск, отпуск по болезни);
- **кадровой ротации.**

Приступая к планированию численности персонала HR-ру необходимо иметь четкое представление о планах компании в перспективе. Данную информацию (в идеале) предоставляют первые лица компании, или же финансовая служба (бухгалтерия) сразу после подведения итогов прошедшего года и планирования бюджета на следующий финансовый год. Замечу, что начало финансового года далеко не всегда совпадает с началом календарного года.

При бюджетировании на новый финансовый год, наряду с вопросами касающимися: процента увеличения плана продаж, количества новых открытий (магазинов, складов и т. д.), увеличения (или (реже) уменьшения ФОТа), прогнозируемого процента текучести персонала, всегда обсуждаются вопросы, связанные с планированием численности персонала.

Для того, чтобы приступить к реализации планирования численности персонала, кроме вышеперечисленных данных потребуются не менее важная информация, как то:

- **штатное расписание;**
- **штатная расстановка;**
- **процент текучести персонала в целом по компании, а так же по подразделениям (магазинам);**
- **причины текучести (данные берутся из выходного интервью или опросника);**
- **информация о кадровой политике.**

Методы планирования персонала

При планировании потребности персонала, применяются различные методы (способы), которые могут использоваться как самостоятельно, так и комплексно.

Рассмотрим их подробнее:

Метод экспертной оценки (Зиждется на мнении специалистов, руководителей структурных подразделений, на их интуиции и профессиональном опыте. Не самый точный метод, вследствие высокой степени субъективности, хотя довольно широко используется);

Метод экстраполяции (Один из самых простых, заключается в проекции сегодняшней ситуации в будущее. Подходит для краткосрочного планирования в период стагнации компании. В России больше популярен метод скорректированной экстраполяции, когда в расчёт берутся внешние факторы: рост цен, уровень инфляции и т. д.);

Нормативный метод (Принимаются в учет нормы затрат разных ресурсов на единицу продукции. Зная нормативы выработки и планируемые объемы продаж, можно подсчитать численность необходимого персонала);

Метод компьютерной модели (Комплексный метод, представляющий набор математических формул, включающий в себя и экстраполяцию, и экспертные оценки, и всевозможную динамику. Это наиболее точный из прогнозов, однако, применяется не часто, в силу высокой степени сложности при исчислении);

Балансовый метод (Базируется на взаимодействии ресурсов и нужд в рамках планового периода).

В итоге, планируя потребность персонала нужно всегда принимать во внимание следующие данные:

- процент текучести персонала (для розницы нормой будет 30–40 %);
- результаты оценочных (аттестационных) процедур (наверняка будут не сдавшие аттестацию);
- количество декретных отпусков;
- фактор сезонности (летом, как правило, происходит отток торгового персонала, особенно данное явление, характерно для южных регионов России);
- «потеряшек» (тех, кто устроился на работу, а потом «потерялся» и на связь не выходит).

В разных магазинах одной и той же сети процент текучести может быть разным.

Средняя «продолжительность жизни» продавца-консультанта составляет примерно полтора-два года (речь идет о высококвалифицированном персонале, работающим в сетях, которые используют консультационные услуги для продвижения своих товаров).

Средняя «продолжительность жизни» в сетях использующих низко квалифицированный персонал (продавцы-грузчики) гораздо ниже (до года)).

Средняя «продолжительность жизни» менеджера торгового зала (администратора) колеблется от двух до четырех лет.

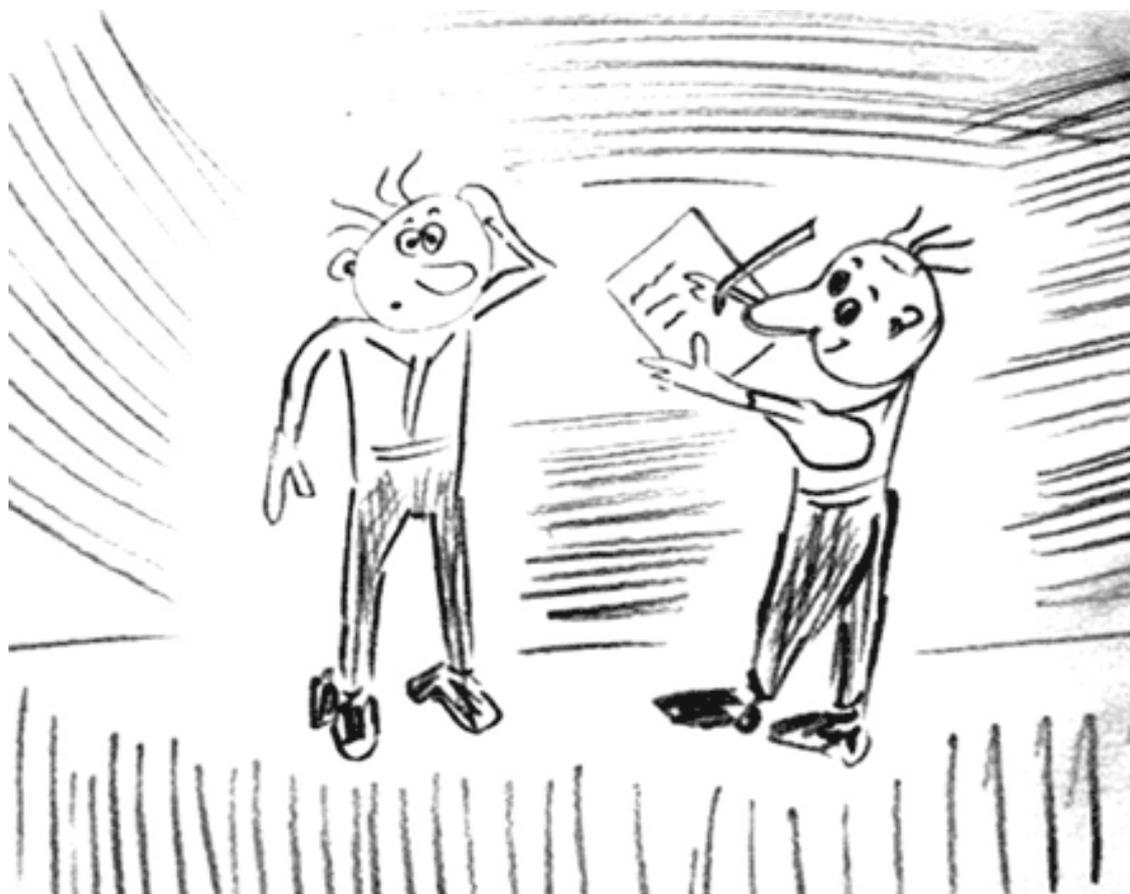
«Продолжительность жизни» – это среднее количество времени, которое сотрудник отработал в компании в одной должности.

«Пойди туда, не знаю куда. Принеси то, не знаю что»

И мне и моим коллегам часто приходится слышать от заказчика: «Найдите мне хорошего сотрудника». На вопрос, что значит «хороший сотрудник» даются довольно пространственные ответы. Каждый старается изложить свое видение, свое понимание, но далеко не у каждого это получается. И если Вы не знаете, какой именно сотрудник нужен Вашему заказчику, то, как Вы сможете его найти? А самое главное, как Вы поймете, что перед Вами именно тот, единственный и неповторимый, которого Вы так долго искали?

Выход есть всегда: чем точнее представления о том, кто Вам нужен, чем четче и конкретнее формулировки, тем выше вероятность попадания «в яблочко».

Заявка на подбор



Для упрощения поиска требуемого сотрудника, прежде всего, необходимо составить заявку на подбор, в которой максимально конкретизировать портрет искомого кандидата. В заявке указываются не только основные, но и дополнительные требования, предъявляемые к кандидату. От того насколько точно и корректно составлена заявка, будет зависеть скорость и качество закрытия вакансии.

Основные данные, которые рекомендуется отражать в заявке:

1. Название должности.
2. Название структурного подразделения (магазина), в котором открыта должность.
3. Кому будет подчиняться искомый сотрудник.
4. Наличие подчиненных (непосредственных, опосредованных).
5. В связи, с чем открыта вакансия (расширение, декретная ставка, ротация и т. д.).
6. Как скоро нужен новый сотрудник.
7. Продолжительность испытательного срока.
8. Критерии прохождения испытательного срока.
9. Основные функциональные обязанности.
10. Объем выполняемой работы (в день, в месяц).
11. Критерии, по которым будет оцениваться качество выполненной работы (количественные/качественные).
12. Требуемое образование, квалификация, специальность.

13. Пол и возраст (Прошу обратить Ваше внимание на то, что ни пол, ни возраст искомого кандидата, ни в коем случае не указываются в средствах массовой информации).

14. Требуемые профессиональные навыки, знания, умения.

15. Наличие руководящего опыта (минимальное количество подчиненных, стаж работы руководителем).

16. Степень ответственности за других.

17. Степень самостоятельности при выполнении должностных обязанностей.

18. Знание компьютерных программ.

19. Знание иностранного языка.

20. Вредные привычки (уточнить предпочтения).

21. Указать где именно будет находиться рабочее место сотрудника.

22. Мотивация.

На период испытательного срока	После прохождения испытательного срока	Совокупный уровень дохода - оклад - компенсации - бонусы
<i>Например: 22000</i>	<i>25000</i>	- 25000 (оклад) - 3000 (компенсация ГСМ) - % от выполнения KPI

23. График работы (нормированный, не нормированный, работа в выходные дни).

24. Наличие командировок (частота, продолжительность).

25. Наличие карьерного роста на данной позиции (если есть, то в течение, какого периода).

26. Перечень компаний, из которых были бы наиболее интересны соискатели.

27. Перечень компаний, из которых соискателей не рассматриваем.

28. Фамилия и имя конкретного кандидата (если таковой имеется), которого работодатель хотел бы нанять.

29. Наличие прав, собственного авто.

Далеко не все, из вышеперечисленного, Вам понадобится, при подборе линейного персонала. Чем выше и сложнее позиция, тем больше деталей и нюансов необходимо отразить в заявке.

Хочу заострить Ваше внимание на проблемных моментах, с которыми Вы можете столкнуться при работе с заявкой. Если сроки подбора в вашей компании ограничены регламентом, в обязательном порядке отслеживайте срок поступления заявки, дабы впоследствии избежать конфликта с заказчиком. Не принимайте в работу номинально заполненные заявки (заявки к которым прикреплен скан должностной инструкции), а также заявки, в которых желательные требования к кандидатам, отнесены в разряд обязательных.

Профиль должности

Чем точнее описание искомого сотрудника, тем больше вероятности его найти. Кроме формальных требований, указанных в заявке, важно иметь точное представление о функционале будущего сотрудника, о том, какими личностными характеристиками, знаниями и умениями должен кандидат обладать, дабы быть успешным, работая в Вашей компании. Именно с этой целью составляется профиль должности.

Профиль – это структурированный портрет будущего сотрудника компании, содержащий в себе требования, предъявляемые к индивидуально-личностным характеристикам, навыкам, знаниям, опыту, а также анкетным данным. Профиль – это еще и описание набора компетенций, которые необходимы для успешного выполнения сотрудником данной работы в конкретно взятой компании.

Компетенции – это наличие профессиональных знаний, умений, навыков, личностных качеств и способностей, необходимых сотруднику для эффективного выполнения своих должностных обязанностей.

Не секрет, что современный ритейл отводит компетенциям наиважнейшую роль, они находятся в центре внимания работы с персоналом и очень широко используются. Если в прошлом фокус внимания концентрировался только на конечном результате работы, то сейчас важную роль играет поведение людей, которые смогли реализовать поставленные перед ними цели и задачи.

Исследования, проводившиеся психологами на протяжении многих лет, показали, что наличие диплома и опыта работы у сотрудника, вовсе не является залогом успешности выполнения той или иной работы. Ответ прост: успех кроется в наличии требуемых компетенций.

Не забывайте для себя разделять понятия: «компетенция» и «компетентность». Если первое – это достижение определенных результатов, то второе – это необходимые стандарты поведения, влекущие за собой положительные результаты в работе.

Основные виды компетенций

По содержанию различают четыре вида:

1. Корпоративные компетенции – это компетенции, которые приняты в компании. Они одинаковы для любой должности.

Например:

– Способность эффективно работать в команде.

2. Управленческие компетенции – это компетенции, наличие которых необходимо руководителям для успешного решения бизнес-задач.

Например:

– Способность планировать свою работу и работу своих подчиненных

– Способность организовывать и контролировать рабочий процесс

– Способность мотивировать, вдохновлять на достижение поставленных результатов

– Умение самостоятельно принимать решения

– Способность видеть ситуацию в целом, не упуская деталей

– Способность генерировать новые идеи, мыслить нестандартно

– Высокая степень реакции на изменения ситуации

– Умение эффективно решать проблемы

3. Профессиональные компетенции – это компетенции, которые могут применяться в отношении определенной группы должностей.

Например:

– Знание законов розничного бизнеса (сегмента рынка)

– Навыки продаж

– Знание продукта

4. Личностные компетенции – это личностные аспекты, которые могут включать в себя достижения, результаты, отношение к ним и прочее.

Например:

– Высокая самоорганизация

– Лидерство

– Высокая адаптивность

– Высокие коммуникативные навыки

– Умение доводить начатое дело до конца

– Умение работать с большим массивом информации

– Аналитические способности

– Умение быстро обучаться и осваивать все новое

– Инициативность

– Управляемость

– Активность

– Дисциплинированность

– Способность работать в режиме цейтнота

По степени возникновения различают три вида:

1. Приобретенные (говорят сами за себя) – это знания и умения, которые соискатель смог приобрести исходя из предыдущего опыта. Например, умение планировать.

2. Природные – это те базовые качества, которые даны человеку от рождения. Например, харизматичность, замкнутость, открытость, повышенная тревожность и т. д.

3. Адаптивные – это качества, которые позволяют новому сотруднику максимально быстро достигать поставленных задач в новой рабочей среде. Скорее это эмоциональные

способности личности, которые не являются врожденными, а развиваются или приобретаются со временем.

По степени сложности различают четыре вида:

1. Простые (содержат единый перечень знаний, умений, навыков, наблюдаемых в действиях человека, которому присуща та или иная компетенция);

2. Пороговые (это тот минимум знаний, умений, навыков и поведенческих характеристик, который необходим для получения допуска к выполнению работы);

3. Детализированные (состоят из трех-пяти уровней, количество которых определяется целями использования модели компетенций);

4. Дифференцирующие (содержат знания, умения, навыки и поведенческие характеристики, позволяющие отличать лучших сотрудников от сотрудников – аутсайдеров).

При оценке компетенций не стоит забывать о том, как она будет проявляться не только в настоящий момент времени, но и через год-два.

Требования, предъявляемые к будущему сотруднику, удобнее всего сводить в единую систему критериев, которая будет учитывать, в том числе и корпоративные установки, и особенности рабочего процесса, и кадровую политику, и стратегию развития компании.

Итак, при составлении профиля, всегда помните о том, что:

- Вы хотите получить на выходе;
- как будет сотрудник добиваться поставленной перед ним цели;
- благодаря каким качествам он сможет достичь положительных результатов.

Компетенции, указанные в профиле, лучше всего максимально конкретизировать и проранжировать по приоритетам, например:

– *основные – второстепенные*

или

– *важные – желательные.*

Кроме этого каждая из указанных в профиле компетенций должна быть:

- формализованной;
- измеримой;
- понятной (единообразно трактуемой);
- структурированной;
- актуальной;
- гибкой (учитывать все возможные изменения);
- содержать не пересекающиеся индикаторы поведения. (Стандарты поведения, наблюдаемые в действиях сотрудника).

Составление профиля производится, как правило, коллегиально, в составе непосредственного руководителя будущего сотрудника и HR-менеджера. При необходимости состав можно расширить, включив в него дополнительных сотрудников, например, топ-менеджеров, бизнес-технолога. Перед каждым из участников стоит своя задача, так непосредственному руководителю необходимо четко определить цели должности и необходимые компетенции, HR-ру отобразить тенденции на рынке труда, а так же все нюансы корпоративной культуры, бизнес-технологу выполнить техническую часть работы, максимально структурировав и увязав полученные данные. Отмечу, что специалист, который бы занимался описанием бизнес-процессов, есть далеко не в каждой компании, поэтому, чаще всего техническая часть составления профиля ложится на плечи персональщика.

Задача HR-ра, кроме компетенций отразить еще и корпоративные ценности, и поведенческие нормы, принятые в компании. Будет позитивно, если в составлении профиля смогут принять участие большинство топов, тогда Вам удастся с высокой степенью точности отразить ожидания по предпочитаемому стилю руководства, по мотивации, по расстановке приоритетов, лояльности и т. д. Если нет возможности коллегиально пообщаться с пред-

ставителями руководства, можно организовать письменный опрос, цель которого выбрать и проранжировать из предложенного списка компетенции, которые необходимо включить в профиль.

Для более четкого и точного понимания лучше всего компетенцию конкретизировать, например, если речь идет о коммуникабельности, то указать, что именно вкладывается в это понятие, например, это умение расположить к себе собеседника или умение выступать публично, умение быстро устанавливать новые коммуникации или желание все время общаться с разными людьми и т. д.

При составлении модели компетенций, нужно определиться будет ли эта компетенция единой для всех сотрудников компании (а таковой может выступать лишь корпоративная модель), либо же в каждом отдельном подразделении будут использоваться свои модели. Естественно, что универсальной модели компетенций, подходящей для всех и вся, в природе не существует, поэтому, каждая модель будет содержать свои особенности.

Если Вы создаете модель, где перечислено огромное количество компетенций, велика вероятность того, что она получится громоздкой и ее будет трудно внедрить, а соискателя по ней сложно оценить. Из практики могу сказать, что подбирая кандидата, на позицию директор магазина, вполне достаточно прописать 5–7 основных компетенций и 3 дополнительных.

Не забывайте о том, что модель компетенций в достаточной степени вещь универсальная и может применяться не только в процессе подбора и оценки персонала, но и для выявления потребности в обучении, определении зон развития, уже работающих сотрудников. Созданная модель компетенций также во многом упорядочивает аттестационные процедуры, при условии того, что она адаптирована к специфике компании, ее целям и задачам.

Правильно разработанная модель компетенций будет содержать в себе группы (блоки), состоящие из компетенций объединенных общими признаками.

Стандартная модель компетенций состоит из следующих элементов:

1. Кластер компетенции (набор взаимосвязанных компетенций, объединенных между собой некой однородностью);

2. Конкретная компетенция;

3. Уровень компетенции;

4. Индикаторы поведения.

Рассмотрим на примере:

кластер	компетенция	уровень	индикатор поведения
Управление процессом	Планирование	<i>Планирует цели, задачи, ресурсы</i>	Планирует ресурсы (людские, товарно-материальные, финансовые); - Планирует время на выполнение задач, исходя из объемов работ и имеющихся ресурсов; - Планирует нагрузку.
		<i>Планирует на разных уровнях</i>	- Планирует стратегические задачи; - Планирует тактические задачи; - Планирует оперативные задачи.
		<i>Планирует и расставляет приоритеты в работе</i>	- Планирует исходя из степени сложности и приоритетности задачи; - Своевременно вносит корректировки в планы, исходя из текущей ситуации; - Учитывает поддержку других при достижении цели (учитывает всевозможные риски).

<i>Управление процессом</i>	<i>Организация</i>	<i>Ставит задачи</i>	- Ставит задачи своим подчиненным исходя из техники SMART;
		<i>Координирует процесс выполнения задания</i>	- Организует процесс исполнения путем доведения алгоритма действий; - Дает обратную связь по качеству выполненной работы; - Вовремя решает возникшие в процессе работы сложности.
		<i>Делегирует полномочия</i>	- Грамотно распределяет человеческие ресурсы, в процессе выполнения задач, назначая ответственных лиц;
	<i>Контроль</i>	<i>Контролирует процесс выполнения задачи в целом</i>	- Эффективно распределяет экономические/технические ресурсы, исходя из поставленных задач и имеющихся ресурсов;
		<i>Контролирует с разных уровней</i>	- Своевременно выявляет зоны развития подчиненных.
		<i>Получает обратную связь от исполнителей</i>	- Своевременно получает обратную связь от непосредственных исполнителей; - Выявляет системные ошибки; - Устраняет ошибки, мешающие процессу выполнения поставленных задач.

Как Вы уже успели заметить, каждая приведенная компетенция, это набор поведенческих индикаторов, объединенных в блоки (уровни), в зависимости от смыслового объема. Количество уровней может быть разным, исходя из компетенции (обычно от 2 до 5).

Название компетенции должно быть простым и емким одновременно, например:

- личностное развитие,
- управление отношениями,
- принятие решений и т. д.

Все имеющиеся кластеры, условно говоря, можно разделить на четыре составляющие (направления), которые затрагивают:

- *взаимодействия* (работа с людьми),
- *действия* (достижение результатов),
- *интеллектуальную деятельность* (работа с информацией: анализ, статистика, консолидация и т. д.),
- *развитие бизнеса* (стратегии).

Приступая к формированию модели компетенций, необходимо учитывать ряд условий, а так же выдерживать определенную логическую последовательность. А она следующая:

- – **определение цели создания модели компетенций** (Модель компетенций может использоваться не только на этапе оценки соискателей, но и для определения зон роста уже работающих сотрудников и т. д.);

- – **определение участников проекта создания модели** (Определение руководителя проекта и утверждение членов рабочей группы, обычно 3–7 человек);

- – **определение методологии разработки компетенций** (Руководитель рабочей группы готовит для всех участников проекта информацию, которая включает в себя пошаговый алгоритм действий с подробными комментариями, о количестве компетенций, входящих в модель (с полной их детализацией), количеством уровней и т. д.);

- – **определение методов сбора информации** (Основными источниками выступают: интервью, мозговые штурмы, документально зафиксированные цели и ценности компании, корпоративный кодекс, должностные инструкции, принятые стандарты поведения и т. д.);

- – **анализ полученной информации** (Это ответы на вопросы: являются ли выбранные компетенции действительно важными для работы в данной должности; какими качествами должен обладать новый сотрудник, дабы быть успешным; как выбранные компетенции будут проявляться на модели поведения и т. д.);

- – **разработка модели компетенций** (Полученные компетенции группируются по степени важности и по кластерам, убираются все неточности в определениях и понимании, устраняются дублирования);

- – **проверка соответствия методики результатам оценки** (Проверка и оценка соответствия осуществляется двумя способами: при помощи получения обратной связи от сотрудников компании по ряду возникших вопросов и проверка того, как компетенции будут дифференцировать эффективную и не эффективную работу);

- – **запуск в работу** (После успешного завершения проверки и устранения всех выявленных недочетов модель запускается в работу).

Если модель компетенций разрабатывалась для оценки уже работающих сотрудников, необходимо проинформировать персонал о нововведениях. В частности прокомментировать причины создания модели, принципы их составления и внедрения, формы поддержки, которые будут оказаны пользователям при освоении моделей компетенций.

При выборе методов необходимо помнить, что ни один из них сам по себе не является достаточным для сбора всей необходимой информации, поэтому чаще всего применяется комбинирование методов, дополняющих друг друга.

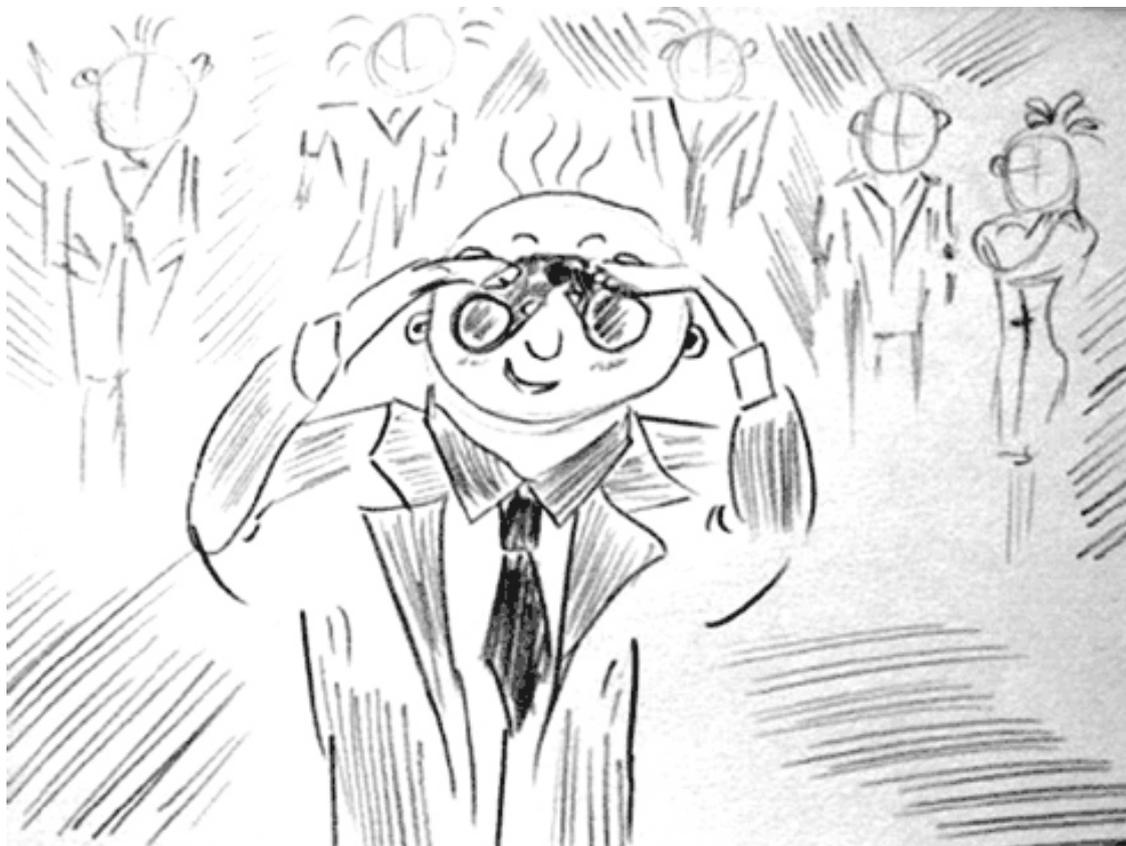
Формирование профиля должности в рознице, в какой-то степени вещь благодарная. Связано это с тем, что единожды составив профиль для определенной позиции, Вы можете его просто тиражировать по всей сети, а по мере изменения требований, вносить коррективы.

Однако всегда стоит помнить о месте расположения магазина (в территориальном отношении (город/село)), его площади и формате обслуживания, все это в конечном итоге может найти свое отражение в профиле.

Поясню: если Вы ищите директора магазина в крупном городе, площадь которого составляет 5000 кв.м., формат – гипер и ищите директора магазина в селе, площадь которого 300 кв.м., формат – магазин у дома, излишне говорить, что требования к этим двум кандидатам будут идентичны. Конечно, ключевые базовые требования и для того и для другого кандидата будут общими, но требования к директору, магазин которого находится в крупном городе, в конечном итоге, все же будут на порядок выше, нежели к директору магазина, который находится в селе.

Приоритетность поиска

Итак, у Вас есть потребность в новом сотруднике. Заявка на подбор заполнена, профиль должности составлен, и Вы четко понимаете, кто именно Вам нужен.



Ваш следующий шаг – это активная фаза поиска. И тут большинство HR-ров сталкивается с еще одной сложностью, суть которой сводится к тому, что заявок в работе много, каждый руководитель требует результат, искомый сотрудник нужен «еще вчера», а Вы разрываетесь между заказчиками и кандидатами, стараясь распределить работу таким образом, чтобы все остались довольны. К сожалению далеко не всегда получается соблюсти баланс интересов.

В розничном бизнесе HR одновременно ведет порядка 30–50 вакансий, а порой их количество достигает ста и более. Такое положение дел, конечно, бывает не каждый день. В основном цейтнот связан с активной экспансией, когда одновременно открываются несколько магазинов, да еще и в разных городах (регионах). Вот тут-то становится совсем «жарко». Хорошо, если Ваш профессиональный опыт позволяет Вам быстро сориентироваться в сложившейся ситуации, а если Вы новичок в сфере подбора в ритейле?

Приступая к поиску, необходимо определить приоритетность вакансий, находящихся в работе. Приоритетность зависит от следующих факторов:

- **иерархии в структуре компании;**
- **срока формирования и запуска новой структуры** (отдела, магазина);
- **важности** (степени влияния данного сотрудника на финансовый результат компании);
- **сложности и срочности закрытия;**

- **необходимости применения прямого** (открытого или закрытого) поиска;
- **приуроченности к командировке заказчика.**

При открытии нового магазина в первую очередь нужно озадачиться поиском директора магазина, далее необходимо найти ключевых сотрудников (администраторов, старшего кассира, старшего кладовщика, бухгалтера, мерчандайзера, сотрудника информационной стойки) замыкает цепочку подбора – торговый персонал. Но, бывает и так, что поиск ключевых сотрудников идет параллельно поиску торгового персонала. Как правило, такая схема широко используется на запусках новых магазинов. Торговый персонал набирается с запасом в 30–40 % от численности, указанной в штатном расписании. Делается это не только для того, чтобы подготовить магазин к открытию, но и с учетом того, что набранный персонал зачастую, отработав несколько дней, «теряется» и не выходит на работу. Если руководитель и ключевые сотрудники уже подобраны, они также активно включаются в процесс подготовки магазина к запуску. У торгового персонала появляется прекрасная возможность познакомиться не только друг с другом, но и с руководящим составом.

Иногда случаются ситуации, когда в момент запуска нового магазина директор еще не найден. Подобное положение дел ничего хорошего не обещает, ибо чревато рисками. Первый из которых состоит в том, что работающий персонал, по каким-либо причинам, новоиспеченного директора магазина может не устроить и тогда начнется волна увольнений сотрудников. Второй риск заключается в том, что новый директор, пришедший уже после запуска магазина, может прийти к коллективу «не в масть» (ситуация характерна при наличии в коллективе неформального лидера). Такому магазину необходимо уделять более пристальное внимание, стремясь свести все риски к нулю.

По статистике, в первые три-четыре месяца после запуска нового магазина, торговый персонал обновляется на пятьдесят, а то и более процентов. Связано это может быть, отнюдь не только с выходом нового директора, но и с плохой адаптацией персонала. Не последнюю роль играет и та реальность, с которой персонал сталкивается в магазине. Ведь на момент подготовки и запуска магазина к открытию, ребята, как правило, имеют весьма смутное представление о реальном каждодневном объеме работ и об интенсивности труда.

Виды поиска

До сих пор существует много разночтений в определении основных видов поиска кандидатов. Исходя из собственного опыта, я могу выделить два основных вида: это пассивный и активный поиски.

Пассивный поиск – это размещение информации об открытой вакансии во всевозможных источниках и ожидание откликов. Данный вид поиска применяется при подборе большого количества линейного персонала, например, при открытии нового магазина. Кроме этого, может давать не плохой отклик, как по офисным специалистам, так и по ТОП-позициям.

Активный поиск – это не только размещение информации во всевозможных ресурсах, но и активные действия со стороны HR-ра, направленные на поиск необходимого сотрудника.

К активному поиску относится:

– **Прямой поиск** (direct search). Предложение принять участие в конкурсе на определенную вакансию делается человеку, который в настоящее время не находится в активной стадии поиска новой работы, нигде в качестве соискателей себя не позиционируют. Таким образом, это человек, который доволен своей должностью в данной компании, а также им вполне доволен работодатель.

Результатом прямого поиска является (long list) список, содержащий в себе следующую информацию:

- название компании;
- название должности;
- Ф. И. О. занимающего указанную должность и его координаты;
- функционал данной должности;
- интересующие мотивационные ожидания.

Прямой поиск будет эффективен только в том случае, если специалист его осуществляющий умеет вести переговоры на высоком уровне, а так же в процессе переговоров может дать максимально точную оценку кандидату, не прибегая к помощи каких либо оценочных методик.

При прямом поиске существует ряд рисков, как то: страх потенциального кандидата перед возможной проверкой. Ведь звонок с предложением новой работы, может быть простой провокацией со стороны службы безопасности родной компании. И если кандидат согласиться рассмотреть стороннее предложение сегодня, завтра он может оказаться без работы. Я знаю немало таких компаний, которые подобного рода вещи, своим сотрудникам не прощают. Ваша задача, как HR-ра, убедить соискателя в чистоте собственных помыслов. Для подтверждения этих намерений на номер кандидата можно сбросить sms с собственными координатами (свое имя, фамилию, личный email), сайт компании, название вакансии.

Различают несколько видов прямого поиска:

Эксклюзивный поиск (executive search). (Предложение принять участие в конкурсе на открытую вакансию специалистам, которые могут максимально подходить по указанным в заявке компетенциям).

«Охота за определенной головой» (head hunting). (Выход на конкретного специалиста, указанного в заявке).

«Холодный» поиск или поиск «вслепую» (blind search). (Это выход на сотрудников компании, профиль деятельности которой схож (либо перекликается) с деятельностью Вашей компании, с целью предложения принять участие в конкурсе. При этом должность и обязанности потенциальных кандидатов, как правило, являются созвучными требованию

заказчика. Для осуществления подобного вида прямого поиска, необходима исчерпывающая информация о компании, куда Вы решили обратиться с предложением о работе).

В осуществлении прямого поиска есть несколько важных моментов, которые необходимо знать:

- профиль требуемого кандидата должен быть составлен максимально точно;
- необходимо досконально понимать формат бизнеса, который Вы представляете;
- процесс составления long list трудоемкий и требует большой системности;
- важно понимать структуру истинных мотивов кандидата, заинтересовавшегося Вашим предложением;

– нужно уметь «продать» компанию, которую Вы представляете.

И **пассивный**, и **активный** поиски могут вестись как в **открытом**, так и в **закрытом** режиме.

Открытый режим поиска (осуществляется в открытую, т. е. в СМИ и других источниках открыто указывается компания, в которую требуется сотрудник).

Закрытый режим поиска (в источниках поиска не указывается название компании, в которую требуется сотрудник. В графе способ контакта указывается номер телефона менеджера и/или обезличенный электронный ящик, который заведен специально для закрытого поиска. Применяется не часто. Как правило, используется в ситуациях, когда необходимо заменить еще работающего сотрудника, например, директора магазина. Можно сколько угодно спорить об этичности или неэтичности данного режима поиска, но так или иначе он существует и достаточно активно используется.

Определение и оптимизация способа поиска

Как за максимально короткий промежуток времени найти нужного сотрудника, а главное где?

Для начала стоит определиться с каналами поиска. Наверняка каждый из Вас понимает, что искать директора магазина, размещая информацию о вакансии на остановочных столбах, в центре занятости или учебных заведениях, мягко говоря, идея не из лучших. В то же самое время учебные заведения вполне подойдут для поиска торгового персонала: продавцов, кладовщиков, операторов и т. д.

Выбор источников поиска зависит от следующих факторов:

- **заложенного на подбор бюджета;**
- **срока, в течение которого необходимо закрыть вакансию;**
- **сезонности (новогодние праздники резко снижают активность кандидатов на рынке труда, так же, как и лето – период отпусков);**
- **уровня сложности вакансии;**
- **уровня конфиденциальности поиска;**
- **уровня специалиста, который будет осуществлять подбор;**
- **региональных особенностей.**

Казалось бы, исходя из логики, чем шире круг источников, в которых Вы поместили информацию об открытой вакансии, тем больше отклик, но по факту так бывает не всегда. Как же определить эффективность источников? На мой взгляд, наилучшим способом определения, является эмпирический путь. Т. е. размещаясь в ряде источников, Вы, по мере поступления откликов, уточняете у соискателей из какого именно источника, им стало известно о данной вакансии. Зафиксированные результаты будут говорить сами за себя.

В разных городах России может быть противоположная ситуация. Поясню: в одних городах отклик с городских (местных) порталов, где Вы разместили инфо о вакансиях, будет высоким, а отклик с известных федеральных сайтов, будет оставлять лучшего, в других же городах, напротив, львиная масса откликов придется на федеральные сайты, в то время, как местные порталы и печатные СМИ никакого отклика не дадут. Несколько раз мне даже приходилось сталкиваться с тем, что в небольших захолустных городках вообще отсутствуют специализированные печатные издания, в которых можно было бы разместить инфо о вакансиях.

Позитивно, если компания, в которой Вы работаете, уделяет внимание обучению собственных сотрудников, и, таким образом, имеет внутренний кадровый резерв, с помощью которого можно закрыть ряд позиций. Это наиболее предпочтительная ситуация еще и потому, что внутренний карьерный рост (как вертикальный, так и горизонтальный), является прекрасной мотивацией для работающих сотрудников. Посему, начать поиск нужного кандидата можно с собственной компании. Для этого можно на внутреннем электронном ресурсе, либо при помощи почтовой рассылки, оповестить всех сотрудников компании о том, какие именно позиции вакантны. Текст оповещения может быть примерно следующим:

Уважаемые коллеги!

Если Вы уверены в своих силах, мы приглашаем Вас принять участие в конкурсе на следующие открытые позиции, находящиеся в _____ (центральном офисе, «_____» филиале, _____ городе):

Название вакансии (город, № магазина)	Основные задачи	Требования
<i>Директор магазина</i>		
<i>Менеджер отдела</i>		
<i>Бухгалтер материальной группы</i>		
<i>Мерчандайзер</i>		
<i>Старший кладовщик</i>		

В конкурсе могут принять участие все желающие сотрудники компании «___». Кроме этого, Вы можете порекомендовать компетентного специалиста на вакантную позицию, а в случае его трудоустройства, Вам будет выплачено единовременное денежное вознаграждение в размере ____.

Обращаться: _____

Контактные телефоны: _____

Размещение информации об открытых вакансиях и поиск необходимых сотрудников производится посредством:

– интернет. (Помимо специализированных сайтов о поиске/предложении работы: www.hh.ru, www.job.ru и т. д. в последнее время все большую активность набирают социальные сети), например:

- www.facebook.com (социальная сеть, позволяющая общаться с друзьями);
- www.moikrug.ru (поиск коллег, сотрудников, работы);
- www.odnoklassniki.ru; www.vk.com (социальные сети, позволяющие общаться с друзьями);
- www.twitter.com (новостная лента);
- www.fanparty.ru (социальная сеть для фанатов, созданная фанатами);
- www.mates.ru (базы данных по выпускникам школ и ВУЗов, конференции одноклассников и однокурсников).

Кроме этого не плохой инструмент в поиске персонала отраслевые сайты, например: www.retail.ru (специализированный сайт ритейлеров); www.habrahabr.ru (специализированный сайт IT-специалистов); www.rge.ru (специализированный сайт для рекламщиков); www.professionali.ru (социальная сеть, объединяющая специалистов по отраслевым, профессиональным и географическим признакам).

Поиск в социальных сетях хорош еще и тем, что стоимость его минимальна.

Помимо интернет-сайтов используются:

- СМИ (всевозможные печатные издания, профильные и не профильные);
- кадровые агентства;
- личные (рабочие) контакты, рекомендации знакомых;
- биржи труда, ярмарки вакансий;
- внутренний и внешний кадровый резерв (о котором более подробно мы поговорим чуть позже);
- центры переподготовки, учебные заведения, ассоциации;
- дни открытых дверей;

- объявления (например, в транспорте или бегущая строка на ТВ, реклама на радио);
- всевозможные промоакции, безадресные листки;
- имиджевые статьи;
- реклама на внешних носителях (лайтбоксы, бигборды, штендеры). При использовании перечисленных носителей важно вдумчиво подходить к выбору места их расположения. Если бренд Вашей компании узнаваем и находится на слуху, то при использовании лайтбоксов, бигбордов и штендеров, можно получить достаточно хороший отклик. Данные носители, как правило, используются при массовом наборе персонала, о котором речь пойдет чуть позже.

Бегущая строка на ТВ и аудио ролики на радио должны быть краткими, но при этом информативными. Из практики могу сказать, что соискатели из других городов, охотнее перезванивают на сотовый номер, нежели на стационарный телефон. Если Вы указываете электронную почту (например, в бегущей строке на ТВ), постарайтесь, чтобы она была лаконичной и легко воспроизводимой, иначе есть риск того, что соискатели могут не успеть ее записать.

Рекламу на досках объявлений лучше всего размещать в таком формате, чтобы у всех заинтересовавшихся была возможность оторвать листочек с координатами HR-ра.

Выбирая эфирное время для проката Вашего ролика на радио или ТВ, не забывайте держать ориентир на целевую аудиторию. Если Вы ищите торговый персонал, есть смысл разместиться на одном (или нескольких) из молодежных каналов, например МузТВ. Можно заранее договориться с подрядчиком, чтобы бегущая строка с информацией о вакансиях шла во время демонстрации передач для молодежи, либо во время трансляции популярного сериала (из практики могу сказать, что не редко родственники старшего поколения находят работу для своих детей и внуков во время просмотра сериалов).

При выборе источника поиска, всегда стоит помнить о том, что оптимизация данного процесса имеет огромное значение, прежде всего потому, что позволяет сэкономить не только деньги компании, но и время, а кроме прочего, позитивно влияет на имидж компании.

Для анализа эффективности выбранных источников, предлагаю форму отчета, где максимально подробно отображена вся необходимая информация:

Вакансия	Источник размещения (количество выходов)	Количество просмотров	Количество откликов	Количество приглашенных/пришедших	Количество рекомендованных к повторному собеседованию	Количество принятых	Стоимость затрат
<i>НАПРИМЕР:</i> Администратор	Сайты (перечислить)	262	51	16/12	7	6	2300 руб.
Кладовщик	Газета «___» (три выхода)	-	20	8/4	3	1	8600 руб.

Чем шире будет охват аудитории, тем больше шансов за короткий промежуток времени успешно закрыть вакансию. Однако здесь есть и другая сторона медали: откликов может быть много, но далеко не все они будут соответствовать заявленным требованиям. Если Вы делаете размещение в профильных изданиях, соответственно целевая аудитория сужается, откликов меньше, но их качество увеличивается.

Приведенная выше таблица, позволяет определить стоимость закрытия одной вакансии (без учёта з/п рекрутера и прочих расходов, которые также можно просчитать). Так, например, если на размещение инфо об открытой вакансии у Вас ушло 8 000 рублей, и Вы при помощи данного объявления смогли рекрутировать 6 продавцов, то стоимость закрытия одной позиции составляет чуть больше – 1300 рублей.

О важности кадрового резерва

Сегодня интерес к кадровому резерву особенно актуален в связи с высокой конкурентной борьбой за квалифицированный персонал. Розница, пожалуй, как никто другой, знает о дефиците управленцев и опытного торгового персонала. Как ни прискорбно, но с годами ситуация только ухудшается. Сегодня, чтобы идти в ногу со временем, необходимо многое пересматривать, в том числе и принципы работы с персоналом. Для этого нужно своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды, формируя кадровый резерв.



Кадровый резерв – это группа людей (сотрудников, либо соискателей, в зависимости от того о каком именно резерве идет речь) потенциально способных выполнять определенный функционал, занимать определенную должность, прошедших предварительную оценку (обучение). Основная задача любого кадрового резерва – это решение проблемы нехватки специалистов, что особенно актуально на сегодняшний день.

Существует два вида резерва:

Внутренний кадровый резерв. Состоит из сотрудников компании. Данный резерв может быть двух видов:

– **Оперативный внутренний кадровый резерв.** Это сотрудники, которым уже приходилось неоднократно замещать вышестоящих руководителей, либо вести другие участки работы (горизонтальный рост) и они готовы, без предварительного обучения занять обозначенные позиции (либо они уже обучены).

– **Тактический (перспективный) внутренний кадровый резерв.** Это сотрудники, обладающие высоким потенциалом, но нуждающиеся в дополнительном обучении.

Внешний кадровый резерв. Данный вид резерва состоит из соискателей, прошедших ряд оценочных процедур, и по каким-то причинам, не трудоустроившимся в компанию. Внешний кадровый резерв существует далеко не во всех компаниях (в мелких местечковых, его, как правило, нет), и может формироваться по желанию руководства. К формированию данного вида резерва ритейлеров подталкивает суровая действительность: высокая текучесть персонала, кадровый голод.

Работа по формированию кадрового резерва подразумевает ряд целенаправленных действий:

- определение критериев для кандидатов, попадающих в резерв;
- формирование списка претендентов;
- проведение оценочных процедур, для внесения в кадровый резерв с последующим обучением;
- внесение корректировок в список кадрового резерва;
- реализация программы кадрового резерва.

Во многих крупных ритейлах вопрос формирования внутреннего кадрового резерва давно стоит во главе угла. Как служба персонала, так и сама розница заинтересованы в том, чтобы вакансии закрывались вовремя, чтобы у сотрудников, пришедших в компанию, происходил внутренний карьерный рост. Формирование кадрового резерва способствует не только выявлению потенциала сотрудников, но и зачастую удешевляет и ускоряет процесс поиска требуемых специалистов.

Какому именно резерву – внутреннему, внешнему или тому и другому – будет отдано предпочтение, решать, конечно же, Вам. На мой взгляд, наличие и того и другого резерва просто жизненно необходимо, причем акцент несомненно нужно сдвигать в сторону внутреннего кадрового резерва, еще и потому, что сотрудники, получившие карьерный рост в Вашей компании (горизонтальный или вертикальный) уже адаптированы, им не нужно знакомиться с компанией, ее корпоративной культурой, правилами и т. д. Из практики могу сказать, что существующий внутренний кадровый резерв обеспечивает преемственность, повышает уровень лояльности сотрудников, их мотивацию, и, как следствие, позитивно влияет на снижение текучести персонала. Кроме этого – повторюсь – экономит финансовые и временные ресурсы при подборе, обучении и адаптации.

Приступать к формированию внутреннего кадрового резерва следует с анализа проблемных зон в управлении персоналом, т. е. проанализировать причины текучести персонала. Изучение данной проблематики укажет не только на процент текучести персонала,

на проблемные должности, но и на причины недовольства персонала, а также цикличность увольнений. Зная вышеприведенные показатели, можно определить приоритетные задачи.

К основным принципам работы с кадровым резервом относятся:

- принцип конкурентности (Заключается в наличии как минимум двух кандидатов на одну и ту же позицию);
- принцип гласности (Вся информация, касаемая открытых вакансий, должна быть доступной);
- принцип активности (Все участники формирования кадрового резерва, должны быть заинтересованы в конечном результате).

Критерии отбора во внутренний кадровый резерв могут быть различны, но, как правило, учитывают следующие данные:

- образование сотрудника,
- степень его обучаемости,
- возраст,
- качество работы сотрудника,
- отсутствие санкций за весь период работы в компании,
- степень лояльности сотрудника,
- стремление сотрудника к самосовершенствованию и развитию карьеры в рамках данной компании и т. д.

Исходя из собственного опыта, я могу порекомендовать следующую схему формирования внутреннего кадрового резерва:

Для начала весь персонал магазина условно разделить на три категории:

Персонал магазина:		
Линейные руководители: <ul style="list-style-type: none">- директора магазинов;- зам. директоров магазинов;- администраторы;- супервайзеры	Торговый персонал: <ul style="list-style-type: none">- продавцы;- кассиры;- кладовщики	Специалисты: <ul style="list-style-type: none">- старшие продавцы;- старшие кассиры;- старшие кладовщики;- мерчандайзеры;- товароведы

Теперь Вам предстоит решить, какой карьерный рост могут получить Ваши сотрудники: вертикальный или горизонтальный, а может тот и другой.

При вертикально-горизонтальном (матричном) движении карьера может развиваться следующим образом:



При вертикальном развитии карьеры, происходит продвижение сотрудника по ступеням карьерной лестницы от продавца (кассира или кладовщика) до директора магазина или руководителя направления (отдела) в центральном офисе. Рост, как правило, происходит постепенно: от продавца к администратору, далее к заместителю директора магазина, и, наконец, к директору. Правда, однажды в моей практике был случай, когда продавец (не единжды замещавший администратора) сразу стал директором небольшого магазина.

Сотруднику торгового зала совсем не обязательно делать карьеру в магазине, если у него есть желание, он может перейти в офис, например, в бухгалтерию, логистику, службу персонала. В службе персонала, которую я возглавляла, один из сотрудников, ранее работал в нашей компании администратором магазина. Для того чтобы карьерный рост произошел, одного желания не достаточно, важно еще иметь способности к работе менеджера, быть высоко обучаемым и постоянно заниматься самообразованием.

При горизонтальном развитии карьеры, сотрудник, оставаясь на прежней должности, повышает свой профессиональный уровень, путем углубления навыков. Например, сотрудник был продавцом, а стал продавцом-экспертом. Квалификационная категория может быть повышена либо по итогу аттестации, либо при достижении высоких плановых показателей.

Кадровый резерв – это многоэтапная система «внутреннего рекрутинга», при которой заказчиками выступают либо директор магазина/директор по продажам сети, либо руководители структурных подразделений.

Все вопросы, связанные с формированием кадрового резерва лучше регламентировать Положением о кадровом резерве, состоящем из нескольких разделов.

Так, в разделе «Общие положения» указывается:

- круг вопросов, регулируемых данным Положением,
- дается определение кадровому резерву,
- определяются основные направления работы с кадровым резервом,
- указываются источники формирования кадрового резерва, ответственные лица.

В разделе «Порядок формирования кадрового резерва» дается определение того, каким образом:

- производится расчет кадрового резерва;
- определяется список кандидатов в кадровый резерв и порядок их выдвижения;
- оцениваются кандидаты в кадровый резерв;
- анализируются результаты оценки кандидатов в кадровый резерв;
- формируются и реализуются программы подготовки кадрового резерва (разрабатываются программы индивидуального развития сотрудника, включающие в себя повышение квалификации, получение второго высшего образования, прохождения тренингов, стажировок и т. д.);
- дается обратная связь;
- указываются причины исключения из кадрового резерва и т. д.

В Положение о кадровом резерве, также могут включаться всевозможные приложения, содержащие в себе образцы документов, требуемых для составления личного дела сотрудника, вошедшего в кадровый резерв и т. д.

В качестве методов оценки могут выступать:

- **интервью;**
- **групповые дискуссии;**
- **кейсы;**
- **письменные задания, направленные на выявление специальных знаний;**
- **тесты и т. д.**

Результатом оценки будет решение о включении сотрудника в кадровый резерв, и направлении его на дальнейшее обучение (стажировку), как с отрывом от производства, так и без оно.

Реализация программы кадрового резерва требует постоянного участия HR-ров, их пристального внимания. База оценочного инструментария должна постоянно обновляться и быть актуальной. Если запланированные сроки открытия новых магазинов (либо появления новых вакансий) переносятся, а сотрудники уже обучены и утверждены на должности, важно не допускать эмоционального выгорания и потерю мотивации к росту внутри компании. Ну, и, конечно, всегда нужно помнить о жизнеспособности кадрового резерва, а именно: оценка попадающих в кадровый резерв должна быть качественной, обучение должно быть целенаправленным, а обученные резервисты, обязательно должны продвигаться. При несоблюдении данных условий, кадровый резерв теряет всякий смысл.

«Как вы лодку назовете, так она и поплывет» или Как составить презентабельное объявление о вакансии

Дабы сделать вакансию привлекательной для соискателей, необходимо учесть ряд особенностей при подаче информации. Многое зависит от того, в каком источнике Вы собираетесь позиционироваться. Если Вы делаете размещение на стандартных рабочих сайтах, Ваша задача упрощается. Как правило, подобные сайты содержат ряд опций, обязательных к заполнению. Рассмотрим более детально каждый из разделов.

Раздел «Должность»

Название должности указывается в соответствии со штатным расписанием. В практике моих коллег бывали ситуации, когда для привлечения большего числа соискателей, вместо «заместителя директора магазина» размещалась вакансия «директор магазина». Таким образом, заказчик предлагал неопытному рекрутеру обеспечить отклик более сильных кандидатов. Соискатели проходили собеседование с HR-ром, далее с лицами, принимающими финальное решение, не подозревая о недостоверности информации, размещенной на сайте. Только в момент трудоустройства выяснялось, что финалисту могут предложить лишь должность заместителя директора магазина. Излишне говорить, что подобного рода ситуации всегда ведут к негативу и недоверию к работодателю со стороны соискателей.

Раздел «Требования к навыкам и опыту кандидата»

В данном блоке могут быть указаны не только стандартные требования, предъявляемые к образованию, но и ряд дополнительных критериев, например:

- наличие руководящего опыта работы по управлению филиалами (магазинами). (Лучше указать наиболее предпочтительную сферу, минимальное количество подчиненных и минимальный период работы в должности);
- понимание организации бизнес-процессов;
- наличие опыта организации и ведения собственного бизнеса или бизнеса с «нуля»;
- опыт в сегменте b2b (или FMCG);
- готовность к командировкам (до 50 % от общего времени) и т. д.

Раздел «Место расположения работодателя»

По возможности постарайтесь указать не только район, название ближайшей станции метро, но и время ходьбы от метро до магазина (офиса).

Раздел «Описание вакансии»

Очень важно грамотно презентовать компанию (если это, конечно, не режим закрытого поиска). Рассмотрим возможные варианты презентации:

1. Крупная розничная (федеральная) сеть «_____» успешно работающая на рынке РФ и стран СНГ с 19__ года и имеющая разветвленную филиальную сеть, более чем в ___ городах России и ближнего зарубежья, приглашает на работу Директора по продажам «_____» филиала.

2. Региональная компания «_____», ориентированная на интересные дизайнерские и интерьерные решения во всем Мире и реализующая их на территории «_____» ищет руководителя направления «_____». Мы представляем следующие виды продукции: дизайнерские изделия из кожи (сумки, ремни, кошельки), бижутерию, текстиль, интерьерные решения для дома, игрушки, сувениры. Если Вы ищите компанию, которая даст Вам возможность реализовать себя, свой потенциал и добиться выдающихся успехов – значит это вакансия Ваша!

3. Лидер продаж «_____» в сегменте «_____» в связи с расширением масштаба бизнеса в «_____» филиале открывает вакансию «_____». На сегодняшний день филиалы компании успешно работают в ___ городах (можно перечислить). Мы делаем все, для того,

чтобы Ваша работа в нашей компании, была приятной и комфортной, а также быстрой и эффективной, для того, чтобы Вы могли максимально реализовать свои знания в достижении поставленных целей.

Не забывайте указывать **преимущества**, которые получает сотрудник, принявший решение работать именно в Вашей компании. Этими преимуществами могут быть:

- работа в динамично развивающейся международной/федеральной/региональной компании;
- работа в компании, которая входит в ТОП-10 (50 или 100) лучших работодателей России;
- возможность расти по карьерной лестнице исходя из собственных способностей и амбиций;
- возможность применять в работе все свои знания и навыки, постоянно обучаться и повышать уровень собственных компетенций за счет постоянно проводимых семинаров, тренингов и т. д.
- возможность работать по трудовому договору, который заключается в первый рабочий день;
- перспектива стать бизнес-партнером;
- дружный молодой коллектив;
- разноплановые и интересные задачи;
- работа разъездного характера (возможность бывать за границей);
- высоко конкурентная «белая» заработная плата (оклад (по результатам собеседования) + бонус);
- компенсации (ГСМ, сотовая связь, обеды, корпоративная скидка на товары продаваемые сетью и т. д.);
- полный соц. пакет (программа лояльности для сотрудников);
- офис (магазин) в центре города;
- гибкий график работы, возможность совмещения работы и учебы (для торгового персонала);
- пятидневная рабочая неделя (пятница сокращенный рабочий день на час для офисного персонала) и т. д.

В объявлении указываются ТОЛЬКО ФАКТИЧЕСКИ ИМЕЮЩИЕСЯ преимущества, если же заявленная на сайте информация не будет соответствовать истине, это может вызвать обратный эффект.

Если Вы занимаетесь поиском ТОП-менеджера, рекомендуется так же указывать **ожидаемые результаты от деятельности сотрудника**, например:

- увеличение прибыли за счет роста объема продаж в течение (указывается период времени и процент);
- налаживание логистической цепочки;
- создание эффективной команды;
- выполнение всех плановых показателей КРІ магазина (сети) и т. д.

Раздел «Функционал»

В данном разделе перечисляются функциональные обязанности должности, которые располагаются по принципу от глобального (важного, ключевого) к более детальному (конкретизированному/ мелкому), например:

- Планирование, организация и контроль всех бизнес – процессов на вверенном участке;
- Выполнение КРІ – показателей;
- Открытие новых магазинов;
- Управление ассортиментом и товарными запасами сети, акциями и распродажами;

– Эффективное управление подчиненными и т. д.

Всегда помним о том, что должность сотрудника определяется не столько названием, сколько его функциональными обязанностями.

Раздел «Контактная информация»

Позитивно, когда у соискателя есть возможность не только связаться с представителем работодателя по телефону, e-mail, ICQ или Skype, но и ознакомиться с компанией посредством корпоративного сайта.

Если Вы размещаете информацию об открытой вакансии **в печатных СМИ**, необходимо напротив максимально сжать и конкретизировать предложение, отразив только ключевые моменты. Формулировки должны быть четкими и понятными. Как правило, алгоритм подачи следующий:

Компания «___» (лаконичная презентация)

Приглашает (объявляет конкурс) «___» (перечисляются вакансии)

Требования «___»

Условия «___»

Контакты для обратной связи «___»

В макете непременно нужно указать корпоративный сайт компании (если он есть), а сам фон выдерживать в корпоративной цветовой гамме.

При размещении информации о вакансии в социальных сетях, предпочтительнее всего, чтобы она была яркой с наличием некой интриги. Так, если Вы ищете директора магазина, торгующего косметикой и парфюмерией, лучше текст объявления разместить на ярком красочном баннере, где указать координаты лица, которое может предоставить всю детализацию по вакансии.

Если Вы размещаетесь в бегущей строке по ТВ или у Вас выходит аудио-ролик на радио, повторюсь, лучше действовать по принципу: «краткость – сестра таланта», перечислить должности и способы контакта. Как правило, ТВ и радио-каналы используются при массовом наборе торгового персонала и дают хороший отклик.

Всегда нужно учитывать (особенно когда Вы заходите в город «с нуля») региональные особенности. Не раз мне приходилось сталкиваться с тем, что когда в печатных СМИ для обратной связи указывался только E-mail, отклик был крайне низким. Связано это было с тем, (как потом выяснилось) что в периферийных городах далеко не у всех жителей есть возможность воспользоваться интернетом (особенно это актуально для Забайкалья и Дальнего Востока). Понимаю, что у некоторых данная информация может вызвать некий скепсис, однако, реальность пока такова.

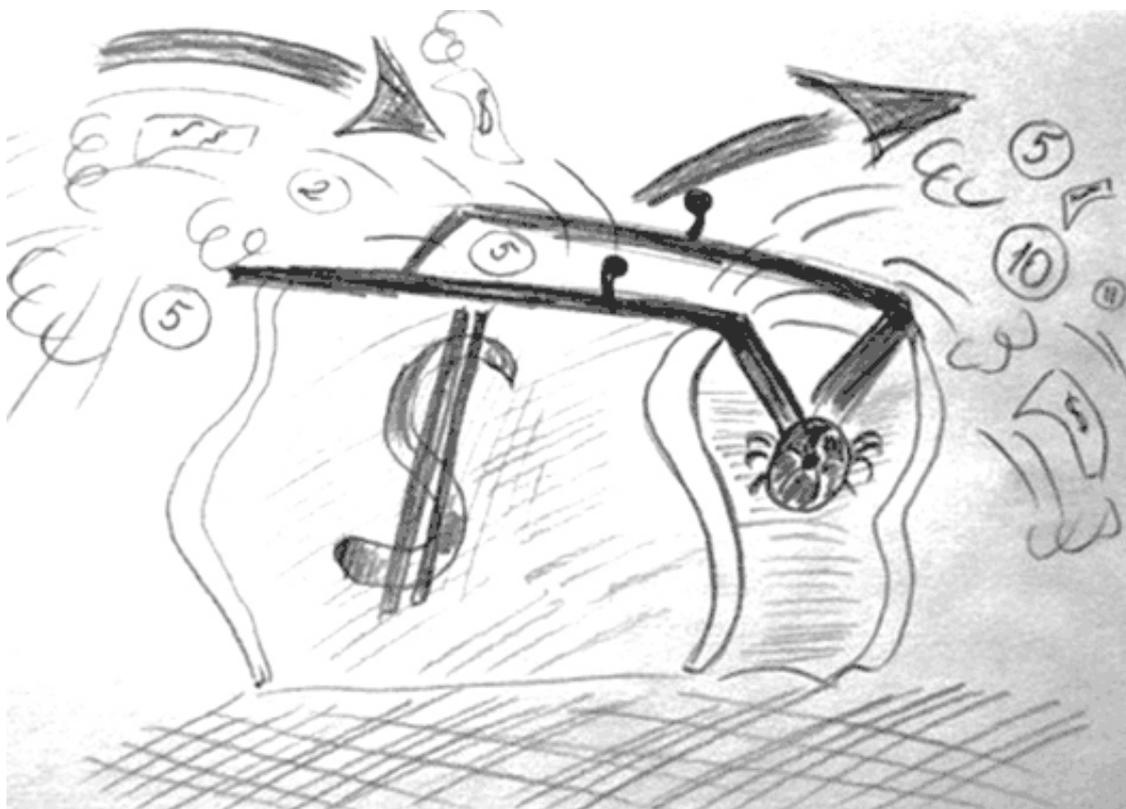
Чем точнее (правдивее), интереснее и живее будут сформулированы требования к кандидатам, условия найма, выгоды от работы в компании и другая важная информация, тем быстрее будет найден необходимый сотрудник.

Возможный вариант макета:

Логотип компании	Название компании
<p style="text-align: center;">Крупная _____ сеть (<i>лидер на _____ рынке</i>) товаров для _____ (<i>сеть супер(гипер)маркетов « _____ »</i>) – в связи с открытием (<i>нового фирменного супер (гипер)маркета, дисконт-центра</i>) в г. _____ приглашает на работу:</p>	
<p style="text-align: center;">Вакансии: - - -</p>	
<p><u>Мы предлагаем:</u></p>	
<p><u>Наши предпочтения: (пожелания)</u></p>	
<p style="text-align: center;"><u>Более подробно узнать о компании и заполнить анкету можно на сайте: (указать сайт)</u> <i>Приглашаем Вас на собеседование: Дата, время, адрес, телефон.</i></p>	

Шаблоны рабочих сайтов с одной стороны упрощают задачу HR-ра, с другой не дают творчески подойти к процессу поиска. Итак, размещая информацию об открытой вакансии, не стоит забывать о лаконичности (не в ущерб содержательности), грамотности и точности формулировок (не должно быть разночтений). Перечисляя должностные обязанности, не стоит впадать в детали, достаточно указать пять-семь основных, дабы не отпугивать интересных соискателей. Ни в коем случае нельзя совмещать в одном объявлении две должности. Это, как минимум, вызовет неразбериху на том конце провода и создаст проблему с откликом. Использование категоричных утверждений (например: «Нужен сотрудник с опытом работы только из продуктовой розницы») в тексте вакансии также негативно скажется на отклике. Если в тексте Вашей вакансии указан уровень заработной платы, то не стоит завышать цифру, в погоне за откликами. Ведь придя на собеседование и узнав реальную мотивацию, соискатель развернется и уйдет, если выяснится, что разница между обещанным в тексте вакансии и фактом значительна.

Бюджетирование расходов на подбор персонала



Неотъемлемой частью подбора является составление бюджета расходов.

Бюджетирование позволяет увидеть сумму расходов на предстоящее мероприятие, связанное с подбором персонала (его обучением), соответственно спланировать расходы.

Например, бюджет расходов на открытие нового магазина будет содержать следующую информацию:

1. Название объекта и цель, например, подбор персонала в магазин № __, г. _____;
2. Сумму, заложенную на размещение в СМИ, интернет-ресурсах и прочих источниках.

(Указываются источники, период размещения на сайте или количество и график выходов в СМИ, формат макета, а также скидки (если таковые имеются)).

Информация, регламентирующая рекламную кампанию, связанную с реализацией подбора персонала (например, расписание показов роликов) содержится в отдельно составленном документе – **Медиаплане**. Суть медиапланирования сводится к выбору оптимальной рекламной площадки. Для грамотного составления медиаплана необходимо ответить на ряд ключевых вопросов:

- кто? (целевая аудитория рекламной кампании);
- где? (территория рекламной кампании);
- когда? (сроки проведения кампании, частота выходов);
- сколько на это потратить?

В медиаплане, кроме вышеуказанного можно также отразить следующую информацию:

- **цель и задачи рекламной кампании;**
- **план размещения;**

– **план-график и тайм-график.**

Медиапланирование также помогает определить не только способ бюджетного размещения информации, но и эффективность источника размещения. (В случае, если вы будете вести аналитику откликов).

3. Командировочные расходы HR (в случае выезда на подбор в другой город):

- стоимость билетов (авиа, ж/д и т. д.) и гостиницы;
- суточные расходы,
- аренда зала (для проведения ярмарки вакансий),
- стоимость печатной продукции и канцтоваров (анкеты, ручки, скотч и т. д.);

4. Командировочные расходы, выделенные для финалистов. Это те суммы, которые потребуются для отправки в офис управляющей компании финалиста (тов) для стажировки или обучения. Оговорюсь, что данная схема стажировки действует при региональном поиске, но далеко не во всех компаниях.

Рассмотрим на примере:

Управляющая компания находится в Санкт-Петербурге, а магазин открывается в Чите. Принятые в компании стандарты обязывают всех новых руководителей (директоров магазинов, администраторов) проходить десятидневное обучение, стажировку и сдачу аттестации в Санкт-Петербурге, в учебном центре. Таким образом, бюджет, кроме п.2 (расходов на размещение рекламы) и п.3 (расходов на командировку HR-ра) будет содержать в себе п. 4. (в котором указываются расходы на стажировку и обучение нового сотрудника, а именно: стоимость билетов (туда/обратно), аренду гостиницы, суточные).

Регламентация подбора персонала

Процесс подбора лучше всего регламентировать, т. е. прописать систему последовательных действий, в которой будут отражены ключевые моменты, как то: ответственные лица, сроки и т. д. Регламент по подбору выступает связующим звеном, между службой (отделом) персонала и другими структурными подразделениями компании. В случае открытия вакансии в каком-либо из отделов, его руководитель всегда четко знает, куда ему обращаться и что от него требуется.

Регламент

по подбору и найму персонала

ООО «_____»

Настоящий Регламент является внутренним документом ООО «_____» и определяет сроки и порядок подбора и найма персонала для «_____».

Раздел 1.

Общие положения

1.1. Подбор персонала осуществляется Службой персонала.

1.2. Руководство Службой персонала осуществляется Директором по персоналу, который подчиняется непосредственно Генеральному директору.

1.3 Настоящий Регламент обязателен к исполнению всеми сотрудниками «_____», участвующими в процессе подбора и найма персонала.

Раздел 2.

Порядок подачи и заполнения Заявки на подбор сотрудника

2.1. Заявка на подбор сотрудника является официальным документом, в котором отражаются все необходимые требования к кандидату, включающие в себя описание функциональных обязанностей, выполняемых на данной должности, условия работы, а также другую информацию, необходимую для поиска кандидата на вакантную должность.

2.2. Заявка на подбор сотрудника заполняется собственноручно или в электронном виде руководителем структурного подразделения, в котором открыта вакансия (заказчиком). Руководитель ставит свою подпись и число на бланке заявки, после чего передает заявку в Службу персонала. В течение ___ дней, со дня получения заявки на подбор, сотрудник Службы персонала составляет график закрытия вакансии и согласовывает его с непосредственным руководителем, а также с заказчиком.

2.3. В случае если вакантная позиция, впервые открыта в «___», то функциональный руководитель заполняет бланк должностной инструкции, с целью наиболее полного информирования специалиста по подбору персонала о содержании работы требующегося сотрудника. Заполненный бланк должностной инструкции функциональный руководитель прилагает к заявке на подбор специалиста и передает в Службу персонала.

2.4. Руководитель Службы персонала проверяет наличие всей необходимой информации, обсуждает с функциональным руководителем возможные сроки закрытия вакансии и подписывает заявку. Дата подписания заявки руководителем Службы персонала является датой начала работы по закрытию вакансии.

2.5. Подбор персонала осуществляется согласно требованиям, обозначенным в заявке. Внесение изменений и дополнений в заявку осуществляется только после согласования с руководителем Службы персонала.

2.6. Оригинал заявки о подборе, подписанный руководителем функционального подразделения и руководителем Службы персонала, находится в Службе персонала (может находиться в отделе подбора персонала, если служба персонала состоит из нескольких отделов, включающих в себя от дел подбора) у менеджера по подбору персонала, ответственного за подбор.

Раздел 3.

Порядок проведения мероприятий по подбору персонала

3.1. Подбор соискателей осуществляется на конкурсной основе. Срок конкурса зависит от сложности заявленной вакансии и устанавливается функциональным руководителем совместно с руководителем Службы персонала.

3.2. В общих случаях, длительность работ по поиску сотрудника составляет:

- для вакансии (указывается вакансия) – (указывается срок ее закрытия);
- для вакансии _____;
- для вакансии _____.

3.3. Руководитель Службы персонала назначает специалиста по подбору персонала, ответственного за закрытие заявки.

3.4. Специалист по подбору персонала осуществляет все мероприятия по поиску сотрудника и несет ответственность за качество и сроки работы по закрытию поступившей заявки.

3.5. Специалист Службы персонала самостоятельно выбирает пути и методы поиска необходимого сотрудника, в процессе работы запрашивает требуемую информацию у руководителя функционального подразделения и других отделов, с целью проведения качественного поиска сотрудника, при необходимости согласовывает возможные сроки подбора.

3.6. Поиск персонала осуществляется по следующим каналам: _____ (перечисляются все источники поиска).

3.7. Менеджер по подбору персонала имеет право размещать рекламу об имеющейся вакансии только после согласования с руководителем Службы персонала.

3.8. Менеджер по подбору персонала собирает первоначальную информацию о кандидатах в виде резюме, рекомендаций и первичных телефонных собеседований. По результатам полученной информации специалист по подбору персонала самостоятельно принимает решение о соответствии кандидата указанным в заявке требованиям и приглашает успешных кандидатов на собеседование в Службу персонала.

3.9. Собеседование в Службе персонала предназначено для получения более подробной информации о кандидате (коммуникативных навыках, _____, и т. д.). Специалист по подбору персонала самостоятельно принимает решение о виде и способе проведения интервью. В процессе оценки используются: _____ (перечислить весь задействуемый инструментарий).

3.10. В случае, если кандидат территориально отдален и не может прибыть в Службу персонала лично, с ним проводится первичное телефонное собеседование. (Если Ваша компания является сетью, то рекомендуется прописать алгоритм командировок сотрудников Службы персонала в города присутствия, а также алгоритм поиска при открытии новых магазинов).

3.11. По результатам первичного собеседования, специалист по подбору персонала заполняет оценочный лист кандидата, в котором отражает степень соответствия соискателя заявленным требованиям.

3.12. Специалист по подбору персонала может попросить кандидата заполнить Анкету соискателя с целью получения дополнительной информации о кандидате.

3.13. Специалист по подбору самостоятельно принимает решение о представлении кандидата функциональному руководителю (заказчику). В случае если кандидат претендует на позицию руководителя высшего звена – то решение представить кандидата заказчику, принимается совместно с руководителем Службы персонала (руководителем отдела по подбору персонала). Лист собеседования и резюме успешных кандидатов передаются на рассмотрение функциональному руководителю.

3.14. Функциональный руководитель (заказчик) обязан в _____ срок принять решение о целесообразности проведения собеседования с представленными ему на рассмотрение кандидатами и уведомить о своем решении специалиста по подбору персонала, ответственного за подбор специалиста.

3.15. Резюме кандидатов, с которыми не будет проводиться дальнейшее собеседование, функциональный руководитель возвращает специалисту

по подбору персонала с подробной аргументацией отказа в проведении очередного тура собеседования.

3.16. Функциональный руководитель обязан в течение _____ с момента представления ему на рассмотрение резюме, провести собеседование (личное или телефонное) с теми кандидатами, которые были предложены ему на рассмотрение.

3.17. Специалист по подбору персонала может присутствовать при проведении вторичного собеседования, совместно с заказчиком, задавать вопросы, влиять на ход интервью.

3.18. В случае если заказчик не принимает в _____ срок решение о целесообразности проведения очередного тура собеседования, или не проводит собеседования с представленными успешными кандидатами в _____ срок, специалист по подбору персонала совместно с заказчиком составляют Акт о пролонгации работы по закрытию вакансии, в котором указываются причина задержки работы и устанавливаются новые сроки закрытия вакансии, либо принимается решение о закрытии заявки на подбор специалиста по причине отсутствия необходимости сотрудника. Акт является приложением к заявке на подбор и находится у менеджера по подбору персонала, ответственного за подбор специалиста.

3.19. Функциональный руководитель по результатам вторичного собеседования заполняет Лист собеседования, в котором фиксирует информацию о профессиональной пригодности кандидата, и информирует специалиста по подбору персонала о результатах собеседования. (Если же повторное собеседование проходит в формате коллегии, то Лист собеседования заполняется тут же каждым из присутствующих, на каждого кандидата в отдельности).

3.20. Решение о найме финалиста, принимает функциональный руководитель (либо самостоятельно, либо коллегиально (тогда необходимо указать, с кем именно)), в установленный Регламентом срок, в случае успешного прохождения соискателем проверки по линии Службы безопасности.

3.21. В случае положительного решения о найме одного из выбранных кандидатов, заказчик (функциональный руководитель) информирует специалиста по подбору персонала о выборе кандидатуры на замещение вакантной позиции. Специалист по подбору персонала, официально предлагает соискателю заключить трудовые отношения с «_____», предварительно согласовав с ним дату выхода на работу.

3.22. Дата выхода кандидата на работу является датой закрытия заявки на подбор сотрудника. На заявке ставится гриф «Закрыта», после чего заявка помещается в архив Службы персонала (отдела по подбору персонала).

3.23. В отдельных случаях, дата выхода кандидата на работу не считается датой закрытия заявки, и поиск сотрудника продолжается до истечения испытательного срока вышедшего на работу кандидата. (Как правило, это условие касается ТОПов). Условия и сроки поиска по подобной заявке оговариваются отдельно заказчиком и руководителем Службы персонала.

Раздел 4.

Порядок приема сотрудника и прохождения испытательного срока

4.1. Процедура трудоустройства кандидата осуществляется согласно законодательству о труде (ТК РФ) и Положению о кадровом документообороте «_____». (Данное Положение у Вас должно обязательно быть).

4.2. Порядок прохождения испытательного срока и мероприятий по адаптации нового сотрудника осуществляется согласно Положению по адаптации сотрудников (которое также обязательно должно быть разработано) «_____».

– должностная инструкция;

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.