С. В. Сысоева

Управление персоналом магазина

С. В. Сысоева

Управление персоналом магазина

«Издательские решения»

Сысоева С. В.

Управление персоналом магазина / С. В. Сысоева — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-934072-6

В книге изложены основные принципы управления персоналом магазина по пяти областям: стратегия, квалификация, подбор и обучение, мотивация, контроль и оценка. Книга предназначена для директоров магазинов, сотрудников отделов кадров, студентов факультетов управления и маркетинга.

ISBN 978-5-44-934072-6

© Сысоева С. В.
© Издательские решения

Содержание

Пять аспектов управления персоналом магазина 6
Термины, которые нужно знать каждому руководителю магазина 9
Стратегия компании и управление персоналом 10
Целевой подход к управлению персоналом магазина 11
Это непонятное слово – миссия 15
От миссии к принципам и кадровой политике 17
Персонал и корпоративная культура компании 19
Квалификация персонала: знать, уметь, делать 23
Что дает грамотная должностная инструкция 24
Конец ознакомительного фрагмента. 31

Управление персоналом магазина

С. В. Сысоева

– Поделитесь секретом – как можно вырастить такой прекрасный английский газон?

– О, это очень просто, сэр! Надо лишь стричь его регулярно в течение трехсот лет.

Из разговора с английским садовником

© С. В. Сысоева, 2018

ISBN 978-5-4493-4072-6
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Пять аспектов управления персоналом магазина

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

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

а) предвидеть – изучать будущее и устанавливать программу действий;

б) организовывать – строить двойной организм предприятия: материальный и социальный;

в) распоряжаться – приводить в действие персонал предприятия;

г) согласовывать – связывать и объединять, сочетать все действия и усилия;

д) контролировать – наблюдать, чтобы все происходило сообразно установленным правилам и распоряжениям.

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

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

Первая область – кадровые технологии в помощь директору магазина.

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

– количественный – вышеупомянутый объем продаж (или прибыль) и необходимое количество персонала для его обеспечения;

– качественный – прояснение среди сотрудников такого важного вопроса, как «что мы делаем на работе, кроме как деньги зарабатываем; к чему мы стремимся, на какие принципы опираемся и зачем нам все это нужно». И подбор сотрудников, разделяющих эти принципы.

2. Квалификация персонала – это совокупность знаний и умений, которыми должны владеть сотрудники и компания в целом для достижения стратегических целей. То есть нам важно, чтобы сотрудник был не просто хорошим человеком, а умел работать так, чтобы продать товар в нужном объеме в заданные сроки, соблюдая стандарты обслуживания и правила взаимодействия с коллегами. Основные документы, определяющие квалификацию, это:

– должностная инструкция – перечень функциональных обязанностей и регламент поведения на работе для определенной должности;

– профиль должности – совокупность знаний, навыков и личностных качеств, необходимых сотруднику, чтобы выполнять функциональные обязанности в рамках должностной инструкции;

– единые стандарты работы торгового персонала – свод обязательных для выполнения правил, включая конкретные речевые модули для работы с покупателями.

3. Технология подбора и первичного обучения кадров – это регламентированная процедура приема на работу новых сотрудников и обеспечение необходимого уровня их профессиональной подготовки. Нужно уметь подобрать и подготовить квалифицированный персонал

и организовать его ежедневную работу так, чтобы все его действия способствовали достижению количественных целей и соответствовали уровню качественных показателей деятельности.

4. Мотивация и стимулирование персонала – как заставить или что заставляет сотрудника трудиться, и каким образом вознаграждать результат его труда. Здесь речь идет о:

– внутренней мотивации, т. е. о том, что заставляет человека работать «изнутри»;

– видах материального и нематериального стимулирования, т. е. о системе компенсации, которую мы предлагаем за его хороший труд.

5. Контроль и оценка результатов работы – это система сравнения качества работы сотрудников с эталоном. Что именно нужно сделать, чтобы директору магазина не приходилось целый день проводить в торговом зале и следить за тем, чтобы продавцы не бездельничали? Эта область управления персоналом тесно связана с мотивацией.

Здесь мы опишем особенности:

– ежедневной оценки выполнения сотрудником своих обязанностей;

– периодической оценки уровня достижения сотрудником нужных результатов для планирования его дальнейшей судьбы в компании.

Вторая область – оперативное управление персоналом магазина.

А это уже тяжелая кропотливая работа с каждой отдельно взятой человеческой единицей: «Почему Маша постоянно опаздывает на работу? А почему Миша только делает вид, что работает, а сам так и норовит улизнуть в курилку? С какой целью Вова устроил скандал своему сменщику, а Вася демонстративно ведет себя по отношению к руководству? Почему коллектив магазина уважал своего бывшего директора и открыто саботирует приказы нового? Как найти подход к тихоне Тане и как приструнить активного, но бестолкового Петю?» – столько разных вопросов возникает, и столько ответов хотелось бы получить…

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

Первая крайность – когда забывают про стратегические вопросы и сосредоточиваются на оперативном управлении. При таком подходе персоналу понятно, что нужно делать, но непонятно – зачем, в каком количестве и с каким качеством. «Вы продавайте, – говорит директор магазина, – а я в конце месяца скажу, хорошо вы продавали или плохо».

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

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

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

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

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

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

– задачей, т. е. предпринимать тактические действия для достижения целей магазина;

– людьми, т. е. торговым и иным персоналом, ежедневно приходящим на работу и требующим разного рода внимания;

– собой, т. е. своим собственным рабочим временем и своим профессиональным развитием.

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

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

Термины, которые нужно знать каждому руководителю магазина

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

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

Миссия – сформулированная суть деятельности компании.

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

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

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

Подбор – процедура обеспечения компании кадрами.

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

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

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

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

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

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

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

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

Стратегия компании и управление персоналом

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

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

Иными словами, в этой главе речь пойдет о прописной истине – вы можете сколь угодно тщательно планировать будущее своего магазина, но все ваши планы будут реализовывать конкретные люди на местах. И именно от них зависит претворение ваших планов в жизнь; говоря конкретнее, – оборот и прибыль вашего магазина. Случай из практики: известная иностранная сеть супермаркетов перед открытием магазина в России наняла генерального директора почти за один (!) год до предполагаемой даты открытия. Сотрудник прошел многомесячное обучение корпоративным технологиям работы и был отправлен на стажировку в магазины сети в Восточной Европе. Комплектация руководящего состава и их обучение начались примерно за полгода до открытия. Нет никаких сомнений, что при таком отношении к персоналу (естественно, вкупе с другими областями управления магазином), этому магазину обеспечено светлое будущее.

Целевой подход к управлению персоналом магазина

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

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

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

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

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

В-третьих, нужно будет провести оценку существующего профессионального уровня продавцов и спланировать обучение необходимым навыкам.

В-четвертых, разработать систему стимулирования персонала – начиная с директора магазина и заканчивая уборщицей – на достижение поставленного плана продаж и уровня обслуживания.

В-пятых, нужно будет продумать, что именно предстоит сделать, чтобы удержать сотрудников в магазине. Чтобы лучшие из лучших после всех проведенных мероприятий не уволились, а остались работать в магазине длительное время. Иначе придется возвращаться к отправной точке и начинать все сначала.

Пример постановки планов продаж

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

· среднемесячное количество посетителей магазина – данные счетчиков посетителей на входе;

· среднемесячное количество чеков;

· среднемесячный процент продаж – отношение количества чеков к количеству продавцов;

· средний размер чека, руб.;

· среднее количество изделий в чеке, шт.

В итоге план рассчитывался следующим образом (рассмотрим на примере составления плана на май 2006 года – табл.1).

1. Сначала составляем прогноз по количеству заходов на плановый период – май 2005. Для этого определяем процент роста количества заходов

в апреле 2005 (строка 2) по сравнению с маем 2005 года (строка 3) и получаем показатель – 3,56% (строка 4).

После этого рассчитываем собственно прогноз заходов на май 2006: из количества заходов в апреле 2005 вычитаем процент роста заходов, получаем 22939 (строка 7).

2. Составляем прогноз количества чеков на май 2006: умножаем процент продаж (строка 8) на прогноз по количеству заходов (строка 7), получаем 1835 (строка 9).

3. Составляем прогноз по объему продаж изделий в штуках: умножаем прогноз количества чеков (строка 9) на среднее количество изделий в чеке (строка 10), получаем 2441 шт. (строка 11). Среднее количество изделий в чеке рассчитывается за 2005 год.

4. План продаж на май 2006 в рублях рассчитывается путем перемножения прогноза по объему продаж в штуках (строка 11) на среднюю текущую цену одного изделия (строка 12), получаем 2318676 (строка 13).

5. Для удобства округляем полученный план (строка 15) и устанавливаем его для магазина.

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

Таблица 1. Составление плана на май 2006 года

1 Площадь магазина – 201
2 Количество заходов апрель 2005 – 26 380
3 Количество заходов май 2005- 25 441
4% роста заходов май 05/ апр 05 – -3,56%
5 Количество заходов апрель 2006 – 23 786
6% роста заходов май 06/ апр 06 – -3,56%
7 Прогноз по количеству заходов май 2006 – 22 939
8% продаж (план) – 8,0%
9 Прогноз кол-ва чеков за месяц (май 2006) – 1 835
10 Среднее кол-во изделий в чеке – 1,33
11 Прогноз по объему продаж, шт. (май 2006) – 2 441
12 Средняя текущая цена изделия, руб – 950
13 План продаж на месяц (май 2006), руб – 2 318 676
14 План реализации на 1 день, руб – 74 796
15 Округл. значение плана – 2 300 000
16 Условие:
посещения \ % продаж
21 000 – 25 000 \ 8
17 000 – 20 000 \ 9
12 000 – 16 000 \ 10
8 000 – 11 000 \ 11
до 8 000 \ 12

Таблица по целеполаганию

На наших семинарах по управлению магазином мы предлагаем руководителям заполнить самим и попросить коллег, также занимающих руководящие должности, заполнить таблицу по целеполаганию (табл. 2).

Таблица была разработана в ходе выполнения консалтингового проекта, чтобы:

а) оценить, насколько управленческий состав розничной компании способен планировать и правильно оценивать свою работу;

б) определить, соответствует ли их фактическая занятость задачам и обязанностям, предусмотренным должностной инструкцией.

Далее таблица успешно применялась не в одной компании для руководителей самых разных направлений.

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

· есть логическая взаимосвязь между целями/задачами должности и функциональными обязанностями;

· отсутствуют непрофильные обязанности, которые нужно делегировать своим подчиненным или сотрудникам другого отдела;

· в обязательном порядке присутствуют задачи «планирование бизнес-показателей» и «планирование и оценка работы подчиненных»;

· результативность труда оценивается прежде всего по финансовым показателям, а не по принципу «ну, в целом стало лучше»;

· присутствует комплексная оценка работы и своего отдела/подразделения, и смежных подразделений; даются рекомендации, что нужно улучшить в компании, чтобы работа стала более эффективной.

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

Последовательность работы с таблицей по целеполаганию:

если вы руководитель высшего звена

· заполните таблицу сами, оцените результаты;

· оцените организационную структуру вашей компании – все ли необходимые должности и отделы присутствуют, нет ли пробелов или пересечений;

· попросите письменно заполнить таблицу всех ваших подчиненных – руководителей отделов/подразделений; на заполнение отведите 1—2 дня;

· вдумчиво прочитайте то, что получилось; пометьте, что нужно уточнить или проговорить дополнительно; обсудите результаты заполнения с сотрудником и наметьте план действий для его должности на будущее.

· по результатам обсуждения всех таблиц составьте план действий для компании в целом.

если вы руководитель отдела / подразделения

· расскажите о данной технологии вашему руководителю, если ему интересно – см. предыдущие пункты;

· если руководителю неинтересно, заполните таблицу сами, оцените результаты;

· попросите заполнить таблицу руководителей смежных подразделений, предварительно рассказав им, что эта процедура поможет всем наладить деловое взаимодействие;

· обсудите результаты заполнения таблицы – четко ли разделены обязанности между подразделениями, что можно оптимизировать и т. п.; составьте план действий;

· если в вашем подчинении есть сотрудники на руководящих должностях (например, руководители направлений в рамках подразделения), попросите их заполнить таблицу, обсудите результаты и наметьте план действий.

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

Таблица 2. Таблица целеполагания

1. Цель вашей работы в вашей должности (одним предложением)

2. Ваши обязанности (функции) в соответствии с вашей должностью

ВАЖНО: нужно написать:

а) чем, по вашему мнению, должен заниматься сотрудник (вы) в вашей должности (7—10 пунктов);

б) чем вы реально заняты в течение рабочего времени (количество пунктов не ограничено, главное – соответствие действительности)

3. Что было достигнуто вами в вашей должности за 200___год, и какова эффективность достижений, в том числе и финансовая

4. Планируемые задачи, области применения ваших усилий и мероприятия на 200___год, способствующие достижению цели вашей работы в вашей должности (по пунктам)

5. Что будет результатом планируемых мероприятий и какова от этого польза для компании (в том числе и по показателю «финансовая результативность»)

6. Что вы лично можете сделать для успешной работы компании, но по каким-то причинам не делаете

7. Что необходимо улучшить в компании или какие ресурсы нужно предоставить вам лично, что ваша работа стала более эффективной

Как уже было сказано ранее, нельзя сосредоточить внимание на одной области управления и полностью проигнорировать другие. Управление персоналом – деятельность кропотливая и системная и требует больших усилий от руководства. В какой же последовательности проводить работу по построению системы управления персоналом?

Это непонятное слово – миссия

Все начинается с непонятного слова «миссия».

Говорят, что слово «миссия» придумали консультанты по управлению, чтобы деньги зарабатывать. Это мнение недалеко от истины. В дорогостоящем пансионате собираются руководители компаний во главе с таким консультантом и два дня подряд пытаются сформулировать в одном предложении суть своей работы. Кое-как это им удается, консультант получает заслуженный гонорар, а руководители возвращаются в офис с чувством выполненного долга.

Бывает и так: вызывает генеральный директор директора по персоналу и говорит ласково: «Наденька, к четвергу напиши нам, пожалуйста, миссию. А то все не как у людей». Наденька срочно звонит дружественному директору по персоналу из другой компании и спрашивает, есть ли у него готовый вариант. Готовый вариант оказывается, причем неплохой, с большим количеством красивых слов и громких фраз. Друг охотно делится миссией в обмен на должностную инструкцию для начальника транспортного цеха. Генеральный директор заключает миссию в золотую рамочку и вешает в своей приемной. Все довольны.

Миссия – сформулированная суть деятельности компании: что именно мы делаем в настоящем, что обеспечит будущее нашей компании и нашим сотрудникам [1].

Зачем нужна миссия? Принято считать, что она позволяет прояснить одну простую вещь: чем же занимается компания и зачем ей это нужно, кроме как получить прибыль.

Приведем такой фрагмент: «Наша миссия состоит в работе на благо обслуживаемых нами людей, которым мы предоставляем качественные товары в самом широком ассортименте и качественные услуги, профессиональную информацию и профессиональные возможности, наилучшим образом удовлетворяющие их потребности».

Так чем занимается эта компания? Назовите любую деятельность, любой товар или услугу – и будете недалеко от истины. Позовет ли такая миссия вперед? Ясна ли она персоналу? Привлечет ли она новых сотрудников?

«Если формулировки миссии компании напоминают кашу, значит организация не знает, куда она идет» – золотые слова Дж. Траута. Он же говорит: «В миссии мы видим только одну цель: чтобы о ней знали все работники компании». Мы добавляем: миссия пишется не для руководства и не для клиентов. Она пишется для сотрудников компании и помогает каждому определить, чем же он занимается, и задуматься, нужно ли ему это.

Как составлять текст миссии

Обычно миссия отвечает на три вопроса: что мы делаем (кто наш клиент и что мы ему предлагаем), как мы это делаем (технологии, принципы работы) и с какой целью мы это делаем (важный вопрос – зачем нам это нужно).

Хорошая миссия – короткая. Одного-двух коротких предложений вполне достаточно. Если вы не можете легко выучить миссию наизусть, значит, ее не сможет запомнить и ваш сотрудник. Следовательно, миссия не будет осмысленной.

Миссия пишется с использованием местоимения «мы» («наша», «нас») в настоящем времени («мы делаем»).

Миссия – это не рекламный слоган. Выражение «Мы делаем вас успешными!» обращено к клиентам. «Мы делаем успешнее бизнес наших клиентов» – больше похоже на миссию.

В миссии не должно быть абстрактных существительных и фраз-клише (плохой пример приведен выше). За каждым словом должен стоять смысл, одинаково понимаемый всеми сотрудниками.

Кто принимает участие в написании миссии?

На эту тему есть много разных мыслей. Практика показывает, что в разработке должны принимать участие: а) руководители; б) наиболее активные рядовые сотрудники, неформальные лидеры. Тогда вам будет легче донести и разъяснить миссию основному персоналу.

Мы не будем приводить в книге примеры миссий реальных компаний. Уж больно велик соблазн скопировать их для себя. Если есть интерес, воспользуйтесь интернетом; на сайтах отдельных компаний есть вполне приличные формулировки.

В качестве юмористического примера приведем миссию, разработанную участниками одного из семинаров для милиции.

«Добросовестным выполнением своих обязанностей мы обеспечиваем соблюдение закона для спокойной и достойной жизни граждан».

От миссии к принципам и кадровой политике

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

От формулировки миссии мы переходим к принципам работы – опорным моментам, разделяемым всеми сотрудниками компании и необходимым для претворения в жизнь миссии. А на их основе начинаем формировать отдельные составляющие кадровой политики. Приведем пример (табл. 3).

Таблица 3. Пример формулировки положений кадровой политики на основе миссии

Миссия. Мы продаем спортивный инвентарь фирм-экспертов в данной области, развивая и поддерживая спортивный образ жизни жителей нашего города посредством личного примера и профессионального совета для развития компании, получения постоянной прибыли и новых возможностей для всех сотрудников.

(Мы согласны, что эта миссия – не идеал. Но она является хорошим хрестоматийным примером ответа на три вопроса: что, как, с какой целью.)

Принципы.

Мы занимаемся спортом.

Мы хорошо знаем свой товар, опробовав его на собственном опыте.

Мы вносим вклад в общественно-спортивную жизнь нашего города.

Мы создаем и поддерживаем активную и дружескую атмосферу на работе.

Мы хорошо понимаем, что прибыль – необходимое условие для развития компании и наших собственных перспектив в ней

Составляющие кадровой политики.

Занятие спортом – необходимое условие при приеме на работу.

Регулярное практическое обучение по товару.

Формализация принципов общения, мероприятия по сплочению коллектива.

Знакомство персонала с целями работы компании.

Постановка и разъяснение задач, стоящих перед каждым сотрудником, а также того, как успешная работа связано с карьерным ростом и другими личными благами.

И так далее

Основное предназначение кадровой политики – ответ на вопрос: «Как мы будем управлять персоналом (набирать, учить, поощрять и наказывать, контролировать и оценивать) для реализации нашей миссии и достижения целей?»

Но нужно оговориться. Возможно, в вашем розничном предприятии пока нет сформулированной миссии, а может быть, и планирование в целом осуществляется случайным образом и только на месяц вперед. Если вы – отдельный магазин или небольшая сеть, которой управляют совладельцы, то такая ситуация вполне естественна. Но персоналом заниматься нужно в любом случае.

Руководитель сам должен определить основные принципы кадровой политики, ответив на вопросы:

– какие сотрудники нам нужны;

– где и как мы будем их искать и принимать на работу;

– как мы будем их обучать;

– сколько и как мы будем им платить;

– как мы будем их удерживать в компании;

– как мы будем их поощрять и наказывать;
– как будем контролировать и оценивать;
– как будем увольнять.

Часто руководители считают формулирование ответов на данные вопросы делом второстепенным или «само собой разумеющимся»: что тут думать – люди нужны хорошие, работящие, чтобы платить поменьше, а работали они побольше, за хорошую работу будем поощрять, за плохую – наказывать, а совсем плохих будем увольнять. Иногда руководители начинают задумываться о кадровой политике своей фирмы, только столкнувшись с трудноразрешимыми проблемами (непрофессиональные сотрудники, высокая текучка, воровство, отсутствие мотивации и т. д.). С точки зрения теории управление должно быть не реактивным, а проактивным. То есть, эффективное управление подразумевает прогнозирование будущего (проактивность) и выстраивание работы в соответствии с возможными последствиями тех или иных решений, в то время как неэффективное руководство зачастую является только реакцией на уже случившиеся события (свойственное нашему менталитету «тушение пожаров» – сначала создаем трудности, потом успешно их преодолеваем).

Ответы на вопросы кадровой политики необходимо тщательно и очень детально продумать, поскольку от них зависит результат работы всего магазина. Приведем пример из неудачной практики управления персоналом. Вам нужны продавцы. Вместо того, чтобы продумать, где, как и по каким критериям вы будете их набирать, вы начинаете лихорадочный поиск: опрашиваете знакомых, вешаете объявления на столбах или даете рекламу в газету. Но почему-то никто не приходит, а если кто-то и откликается, то оказывается, что этот человек – не то, что вам нужно. Он не знает, что ответить на вопрос: «Ну, расскажите мне о себе», – а вы раздражаетесь, т. к. не можете оценить профессиональные качества кандидата. Проходит несколько месяцев, продавцов нет, а магазин недополучает прибыль.

Сформулированная кадровая политика – это основа основ эффективного управления персоналом. Руководителю магазина требуется еще довольно много знаний и навыков, чтобы успешно реализовать систему работы с персоналом на практике. Об этом и пойдет речь далее.

Персонал и корпоративная культура компании

Персонал будет стремиться к реализации миссии компании, достигать поставленных целей только в том случае, если у него (персонала) будет соответствующая мотивация (см. подробнее в соответствующем разделе). Однако хорошей зарплаты и удовлетворительных условий труда недостаточно, чтобы сотрудник начал искренне стремиться к воплощению миссии. Нужна еще среда – правильная идеология, способствующая этому.

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

Иногда говорят: «У нас пока нет корпоративной культуры». Это не совсем верно. В любом обществе есть свои принципы, нормы и ритуалы, которыми руководствуются люди, его составляющие. Культуру компании можно увидеть, услышать или почувствовать: дизайн интерьера, внешний вид сотрудников, манера общения, факты из истории компании, корпоративные праздники. Зачастую мероприятия по изменению корпоративной культуры начинаются именно с изменения внешней атрибутики – введения форменной одежды, ремонта офиса, новой формы общих собраний.

Сердцевину корпоративной культуры составляют ценности, принципы работы и нормы поведения, декларируемые руководством и разделяемые рядовыми сотрудниками. Можно сказать, что корпоративная культура почти всегда – отражение системы ценностей и стиля управления высшего руководителя компании. Как ведет себя директор, так будут вести себя и сотрудники. Если руководитель считает возможным повышать голос и провоцировать конфликтные ситуации, то и сотрудники будут считать это допустимым. Если руководитель всегда подтянут, аккуратен и пунктуален, его подчиненные будут ему под стать.

В основании корпоративной культуры лежат установки, суждения и верования, которые воспринимаются людьми на подсознательном уровне как правильные и им свойственные. Например, все сотрудники искренне считают, что нужно уважительно относиться к другому человеку и стараться ему помочь, если необходимо. В идеале нужно, хотя и не всегда возможно, подобрать людей так, чтобы они были схожи именно по этим базовым характеристикам. Именно поэтому одним из важнейших требований к кандидатам является возможность влиться в существующую корпоративную культуру компании.

Иногда говорят: «У нас плохая корпоративная культура». Это тоже не совсем верно. Корпоративная культура не бывает плохой или хорошей. Она может способствовать или, наоборот, препятствовать эффективной работе персонала и достижению компанией своих стратегических целей.

Что может определять и закреплять желаемую корпоративную культуру в компании:

– миссия и принципы работы;
– корпоративный кодекс или иной аналогичный документ;
– стандарты работы;
– корпоративная газета;
– музей истории компании;
– внерабочие мероприятия по сплочению коллектива и т. п.

Пример. ОБРАЗЕЦ ПРОПИСАНИЯ ЦЕННОСТЕЙ КОМПАНИИ

1. Покупатель. Покупатель является ценностью для нас, потому что он такой же человек, как и мы с вами. Как нам не нравится покупать некачественные товары по завышенным ценам, находясь в неуютном магазине с неквалифицированным и недружелюбным персоналом, так и покупатель

хочет, чтобы посещение магазина оставляло у него хорошее впечатление и удовольствие от совершения покупки.

Это означает, что при решении любых рабочих ситуаций – организация работы магазина, отбор ассортимента, культура обслуживания – мы руководствуемся простым правилом «делать то, что хорошо для покупателя».

Именно поэтому мы считаем недопустимым:

· заказ товара «на авось» или потому что «поставщик сказал, что товар будет продаваться»;

· плохую организацию процесса продажи (нарушение правил выкладки, необходимость ждать нужного сотрудника магазина, невозможность получить информацию о товаре и т. п.);

· приоритет нашей внутренней документации над удобством совершения покупок для покупателей (особенно это касается бухгалтерии);

· беспорядок в магазинах (а также на складах и в подсобках);

· безответственную и неквалифицированную работу персонала магазинов и любого другого персонала, имеющего прямое или косвенное отношение к обслуживанию покупателей.

Мы всячески поощряем любые идеи и предложения по совершенствованию торгового процесса, чтобы покупателю было легко и удобно совершать покупки.

Стоит ли говорить о том, что довольный покупатель – источник прибыли для компании и залог нашего собственного материального благополучия.

2. Компания и сеть магазинов. Наша компания за пять лет безукоризненной работы приобрела четкий позитивный имидж и репутацию в глазах наших покупателей, деловых партнеров, администрации города. Мы гордимся нашей компанией и никогда не сделаем ничего, что могло бы нанести урон ее репутации.

Мы также хорошо понимаем, что история компании создается качественной работой и позитивным настроем наших сотрудников. Поэтому руководство компании создает все необходимые условия для работы, профессионального развития и карьерного роста, для объективной оценки результатов труда каждого конкретного человека, какую бы должность он не занимал.

Мы высоко ценим и поощряем тех, кто вносит наибольший вклад в развитие нашей компании и достижение планируемых финансовых результатов.

3. Атмосфера сотрудничества. Подбор сотрудников в соответствии с нашей корпоративной культурой – главная задача нашей кадровой политики. Мы рады и гордимся тем, что работаем среди единомышленников, которые понимают и разделяют ценности нашей компании.

Среди простых правил делового взаимодействия, которых придерживаются все без исключения сотрудники нашей компании, следующие:

· У нас принято приходить на работу с хорошим настроением.

· У нас принято уважительно относиться друг к другу. Разговаривать спокойно, не повышая голос и не используя негативно-оценочные фразы личного характера.

· У нас принято ориентироваться на принцип взаимопомощи – помогать другим, если они просят, и просить о помощи, если требуется.

· У нас принято совместно и спокойно решать любые, в том числе и конфликтные, рабочие ситуации.

4. Четкое руководство. Задача любого руководителя, и особенно директора магазина – планировать и руководить персоналом на вверенном вам участке. Хороший руководитель тот, чьи подчиненные заняты делом.

У нас принято четко и качественно выполнять свои обязанности по работе, и не принято заниматься тем, что называется «имитация деятельности». Если вы или кто-то из ваших подчиненных вместо выполнения своих непосредственных обязанностей:

· слоняется по торговому залу;

· выполняет не свою работу;

· разговаривает на личные темы;

· обсуждает недостатки чего-либо вместо того, чтобы предложить усовершенствование или использовать то, что имеется;

ответственность за это будете нести вы, как руководитель.

5. Качество и ответственность. Если взялся что-то делать, делай это качественно и вовремя. Помни, что от результатов твоего труда, зависит либо удовлетворенность покупателя, либо результаты труда твоих коллег по работе.

· У нас принято четко планировать свое рабочее время и ценить время своих коллег. У нас принято, что 9:00 – это 9:00, а не 9:15 и не 8:45. Всегда все делайте вовремя.

· У нас принято четко ставить цели и задачи и обозначать требуемый результат так, чтобы это было понятно и руководителю, и подчиненному.

· У нас принято обеспечить необходимое обучение, чтобы сотрудник мог выполнять свои обязанности по работе по заданным стандартам качества.

· У нас принято стремиться к повышению квалификации и расширению кругозора и задавать вопросы, если что-то непонятно.

· У нас принято брать на себя личную ответственность за результаты своей работы.

Если вы согласны с этими принципами, вы обязуетесь использовать их на работе. При несогласии предложите обоснованное усовершенствование или найдите себе новую работу с подходящей для вас корпоративной культурой.

Источник: Сысоева С. «Стандарт розничного магазина. Разработка инструкций и регламентов». Издательство Питер, 2007.

Задача руководителя розничного предприятия – формирование такой корпоративной культуры, которая будет способствовать достижению поставленных целей. Это непросто, особенно если коллектив уже сложился и имеет свои традиции. Разрабатывая новые правила «жизни в коллективе», позаботьтесь о том, чтобы они были действительно приняты сотрудниками, а не остались пустыми лозунгами и ненужными бумажками.

Эффективная корпоративная культура компании способна оказывать серьезное влияние на достижение поставленных целей, повысить мотивацию персонала и сплотить настоящую команду. Кроме того, если в компании удалось сформировать такую корпоративную культуру, какие-то ошибки управления и организационные недочеты будут восприниматься персоналом гораздо спокойнее и не приведут к очень негативным последствиям. «Правильная» корпоративная культура – как подушка безопасности в автомобиле – смягчает удары и позволяет преодолевать трудности с меньшими потерями.

Пример из консалтинговой практики.

В одной розничной продуктовой сети, выросшей из небольшого магазина, сложилась практически уникальная корпоративная культура. Большинство сотрудников настолько

искренне любят свою компанию и гордятся ею (конечно, компания отвечает им тем же), что дело доходит до курьезов. Например, если на какой-либо дружеской вечеринке оказываются более двух сотрудников этой компании одновременно, все разговоры переходят в обсуждение этой компании. И попробуй хотя бы кто-нибудь покритиковать компанию – сотрудники начинают яростно ее защищать, даже если ситуация происходит во внерабочее время, в кругу друзей и родственников. В этой розничной сети нет проблем со сверхурочной работой, и – что особенно важно – с воровством. Для большинства подобных компаний процент потерь из-за хищений персонала и покупателей в норме составляет около 2%, а в этой компании он никогда не превышал 0,5%! Это говорит о том, что сотрудники у своей любимой компании не воруют. Эта региональная компания смогла не только противостоять приходу федеральных и даже иностранных розничных компаний, но и успешно развиваться.

Управлять персоналом магазина – это просто или сложно?

…Директор по рознице небольшой сети по продаже товаров народного потребления сказала примерно следующее: «Сейчас на работу устраивается молодежь, да и не только молодежь, которую обучать приходится буквально всему – от элементарных навыков работы с покупателями до разъяснения базовых принципов, что хорошо, а что плохо. Что получается? – продолжила она, – мы их не обучаем, мы их воспитываем. Задаем им, так сказать, стандарты поведения. И ведь такая ситуация не только у нас в магазинах».

…Получается, что недостаточно подходить к персоналу магазина с позиции общеуправленческого опыта и здравого смысла. Необходимо выстраивать комплексную систему, затрагивающую основные области управления, проясняющую для сотрудников элементарные правила поведения и взаимодействия людей и устанавливая более высокие стандарты общения и обслуживания покупателей. И ответственность за это несет «главный» в магазине – управляющий или директор.

…Часто можно встретить такую позицию директора магазина, когда он считает, что персонал сам виноват в том, что работает плохо и неправильно. Но от кого зависит хорошая работа персонала? Кто виноват, например, в том, что продавец невежливо общается с покупателями и не может ответить на простейшие вопросы по товару? Очевидно, тот, кто не снабдил продавца информацией по товару и не научил элементарным правилам общения, а также не требует с продавца соблюдения требований и правил поведения. А кто виноват, что такой «сам по себе» продавец вообще работает у нас в магазине? Видимо тот, кто принял на работу такого продавца, по каким-то причинам закрыв глаза на его личностные особенности, или не воспитал его. Мы, как руководители, несем ответственность за поведение и квалификацию наших подчиненных. Такая это работа. Поэтому и требования к руководителю всегда выше – именно от него зависит корпоративная культура в компании, коммерческий успех компании и положение компании на рынке.

Источник: О рознице, стандартах, ответственности и не только… Елена Чухлебова, журнал «Управление магазином».

[1] Если вам не нравится слово «миссия» или вам кажется, что «ну сколько можно играть в эти игры», используйте схожее по смыслу и более понятное и удобное для вас и для ваших сотрудников слово.

Квалификация персонала: знать, уметь, делать

Первые вопросы руководителя о сотруднике: умеет ли он работать? Имеет ли он необходимые знания, навыки и личностные качества? Какой у него опыт? Как он будет справляться с поставленными перед ним задачами? Действительно, целей компании можно достичь только с квалифицированным персоналом, знатоками своего дела.

Прежде, чем определить, подходит ли нам данный сотрудник, нужно четко понять, что и как он будет делать на работе. А далее, исходя из его обязанностей, определить требования к уровню его профессионализма.

Квалификацию работника определяют три документа: должностная инструкция, профиль должности и стандарты работы. Рассмотрим правила составления этих документов и преимущества их использования.

Что дает грамотная должностная инструкция

В большинстве компаний должностная инструкция – это формальный документ кадрового учета, не имеющий никакого отношения к тому, чем реально занимается сотрудник. На самом деле грамотно составленная должностная инструкция может стать действенным инструментом управления персоналом. С ее помощью можно существенно улучшить и облегчить работу руководителя, и сделать существование сотрудника в компании более понятным.

«Правильная» должностная инструкция содержит детализированные ответы на следующие вопросы:

– как называется должность, к какой категории она относится и каково ее место в структуре компании;

– каковы задачи должности – общее функциональное предназначение должности в организации;

– каковы требования к должности с точки зрения образования, профессионального опыта, навыков и знаний;

– кому подчиняется сотрудник данной должности или кем он руководит;

– каковы конкретные функциональные обязанности должности;

– каковы права сотрудника на данной должности;

– какова ответственность сотрудника;

– каковы критерии оценки эффективности деятельности сотрудника.

Должностная инструкция Директора магазина продуктов питания

Задачи должности

1. Совместно с директором по рознице принимает участие в определении, маркетинговой, ассортиментной, ценовой, торговой стратегий Компании и обеспечивает полную и точную их реализацию в части управления магазином.

2. Участвует в определении и планировании целевых показателей торговой деятельности магазина.

3. Осуществляет оперативное руководство магазином.

Общие положения

Директор магазина относится к категории руководителей.

На должность директора магазина назначается лицо, имеющее высшее (экономическое, торговое или управленческое) образование и стаж управления магазином не менее 2 лет.

Назначение на должность директора магазина и освобождение от нее производится приказом генерального директора по представлению директором по рознице и по согласованию с владельцем Компании.

Директор магазина должен знать:

· Основные положения гражданского и административного права.

· Основные законодательные и нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность компаний по розничной торговле продуктами питания.

· Сложившуюся финансовую и хозяйственную практику в данной сфере.

· Конъюнктуру рынков производства и продажи продуктов питания.

· Методы и технологии розничной торговли продуктов питания.

· Порядок заключения и исполнения хозяйственных и финансовых договоров.

· Основы бизнес-планирования.

· Порядок разработки и утверждения планов и бюджетов Компании.

· Порядок ведения учета и составления отчетов о торговой деятельности Компании.

· Базу данных, а также иные программные средства, используемые Компанией для обеспечения торгового процесса.

· Основы товарного учета.

· Организацию работы магазина, методы планирования и контроля работы магазина.

· Основы системы мерчандайзинга магазина продуктов питания и корпоративные стандарты мерчандайзинга Компании.

· Организацию работы складского хозяйства Компании, методы планирования и контроля складских запасов.

· Единые стандарты работы торгового персонала Компании.

· Опыт работы аналогичных отечественных и зарубежных фирм.

· Требования федеральных и местных органов по правилам организации торговли.

Директор магазина подчиняется непосредственно директору по рознице.

Директор магазина непосредственно руководит работой персонала магазина.

На время отсутствия директора магазина (командировка, отпуск, болезнь, пр.) его обязанности исполняет лицо, назначенное в установленном порядке генеральным директором по представлению директора по рознице. Данное лицо приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

Должностные обязанности

Директор магазина:

· Руководит работой персонала магазина.

· В соответствии с разработанной стратегией Компании, а также с установленными руководством целевыми показателями эффективности торговой деятельности для сети магазинов, на ежемесячной, ежеквартальной и полугодовой основе формирует бюджет доходов и расходов магазина и добивается их исполнения.

· Участвует в ежемесячном планировании результатов по следующим показателям магазина:

§ Выручка по магазину;

§ Среднедневное число покупателей;

§ Количество наименований в чеке;

§ Общая оценка магазина.

· Организует и проводит мероприятия по оптимизации затрат и осуществляет контроль их выполнения.

· Обеспечивает своевременное составление всей установленной отчетности о выполнении планов, иных рабочих документов.

· При наличии замечаний к работе магазина по результатам проверки проводит обсуждение с администраторами. Добивается исправления выявленных недостатков.

· Ежедневно анализирует данные о размерах выручки и выполнении плана. Анализирует эффективность работы магазина с точки зрения выполнения плановых показателей.

· Выявляет причины, повлекшие снижение показателей эффективности и способствует исправлению ситуации. Обсуждает «проблемные» с точки зрения выполнения плановых показателей магазины с директором по рознице.

· При возникновении нестандартных или критических ситуаций в выходные дни немедленно выезжает в магазин для оперативного решения возникших проблем на месте.

· Контролирует текущее состояние магазина с технической точки зрения: состояние ремонта и отделки, состояние торгового оборудования, инвентаря и техники. Выявляет необходимость ремонта или замены, составляет заявку на финансирование в соответствии с установленным в Компании порядком.

· Совместно с отделом рекламы и отделом мерчандайзинга участвует в разработке и утверждении концепции оформления магазина, дизайна и оформления витрин. Участвует в разработке и внедрении в магазине стандартов мерчандайзинга Компании. Обеспечивает полное соблюдение установленных стандартов мерчандайзинга в магазине.

· Участвует в согласовании графика посещений мерчандайзерами магазина, проверяет своевременность и полноту рассылаемых планограмм выкладки и материалов по оформлению витрин. При необходимости вызывает мерчандайзеров через руководителя отдела мерчандайзинга в магазины сети вне основного графика посещений.

· Совместно с директором по рознице, начальником склада и отделом товародвижения участвует в согласовании графика поставок товара в магазины. Обеспечивает готовность магазина к приему товара.

· Регулярно запрашивает в Отделе анализа и учета товародвижения отчеты и анализирует реализацию и оборачиваемость товара в разрезе товарных групп, ценовых сегментов, поставок. Подготавливает экономически обоснованные решения о ротации товара, возврате товара на склад или его уценке. Обсуждает и согласовывает проекты решений с директором по рознице. Обеспечивает и организует реализацию утвержденных решений.

· Участвует в планировании реализации неликвидных товарных остатков, находящихся на складе и в магазине. Участвует в определении степени ликвидности, сезона (сроков) реализации в магазине, необходимости и размера уценки с точки зрения реализации. Участвует в согласовании плана реализации неликвидного товара с директором по рознице.

· Контролирует и обеспечивает соблюдение персоналом магазина Единых стандартов работы торгового персонала. Участвует в проведении аттестации персонала на знание единых стандартов.

· Совместно с руководством Компании участвует в формировании план-графика выполнения работ при открытии магазина, участвует в планировании показателей эффективности для нового магазина.

· Участвует в организации и проведении распродаж сезонных товаров в магазине.

· Совместно с начальником отдела рекламы участвует в организации, контроле и оценке эффективности рекламных и промо-мероприятий по стимулированию продаж.

· Обеспечивает строгое соблюдение требований внутренней нормативной и методической документации, регламентирующей деятельность магазина.

· Разрабатывает и выносит на рассмотрение руководства предложения по оптимизации ассортимента, активизации продаж в магазине, повышению эффективности работы торгового персонала, привлечению новых покупателей и улучшению работы магазина.

· Проводит в отношении подчиненных политику требовательности и жесткого контроля эффективности и качества их работы.

· Проводит регулярные еженедельные собрания персонала.

· Делает все необходимое для профессионального обучения персонала магазина, распространения между ними лучшего опыта. Участвует в осуществлении программы обучения персонала магазинов:

· Составляет заявку по темам и срокам необходимых тренингов при формировании службой персонала годового плана обучения персонала.

· При необходимости организует и лично проводит групповое обучение своих сотрудников.

· При необходимости лично проводит индивидуальное обучение сотрудников всем аспектам технологии работы.

· Совместно с директором по персоналу участвует в организации и проведении вводного курса обучения новых сотрудников магазина в соответствии с утвержденной программой.

· Ежегодно участвует в работе аттестационной комиссии, совместно с директором по рознице, директором по персоналу и руководителями отделов проводит аттестации сотрудников магазина в соответствии с положением об аттестации.

· Осуществляет расчет премиальной части вознаграждения подчиненных сотрудников в соответствии с установленным в Компании порядком. Контролирует расчет их заработной платы и начисление премий.

· Руководствуется в своей работе целями и миссией Компании, изложенными и закрепленными в положении о Компании.

· Выступает для персонала Компании в роли проводника корпоративной политики руководства, осуществляя решения руководства и контролируя их выполнение другими сотрудниками.

· Способствует укреплению корпоративного духа сотрудников Компании и поддержке позитивной эмоциональной атмосферы и сплоченности в коллективе.

· Участвует в организации и проведении мероприятий, направленных на укреплении корпоративной культуры Компании.

· Обеспечивает своевременное исполнение всеми без исключения сотрудниками магазина издаваемых в Компании распоряжений, приказов, инструкций и т. д.

· Организует текущее взаимодействие магазина с другими подразделениями Компании.

· Разрабатывает предложения по совершенствованию организационной и кадровой структуры магазина.

· Не допускает хищений сотрудниками магазина, проводит воспитательную работу с персоналом.

· Обеспечивает режим сохранения коммерческой тайны сотрудниками магазина, проводит воспитательную работу с персоналом.

· Соблюдает полную конфиденциальность сведений, которые стали ему известны в процессе работы:

§ информация о планах и результатах товарооборота магазинов, количестве покупателей, размере среднего чека, проценте продаж;

§ информация об оформлении и содержании внутренней финансовой документации Компании;

§ сведения о личных адресах и телефонах руководителей и сотрудников;

§ размер личной заработной платы;

§ другие сведения, составляющие коммерческую тайну Компании.

· Бережно относится к имуществу Компании, правильно и по назначению использует оборудование, приборы и материалы, предоставленные для работы.

· Содержит свое рабочее место в чистоте и порядке.

· При выполнении должностных обязанностей руководствуется в первую очередь интересами Компании и здравым смыслом.

· Выполняет поручения руководства, связанные с основной деятельностью директора магазина, но не указанные в настоящей инструкции.

Права

Директор магазина имеет право:

· Действовать от имени Компании, представлять интересы Компании во взаимоотношениях с иными организациями, органами государственной власти по вопросам работы магазинов сети.

· Самостоятельно вести переписку с внешними организациями по вопросам, входящим в компетенцию службы и не требующим решения директора по рознице.

· Распоряжаться финансовыми ресурсами строго в рамках, утвержденных бюджетом магазина.

· Участвовать в подготовке проектов приказов, распоряжений, других документов, связанных с финансово-хозяйственной и торговой деятельностью магазина.

· Запрашивать и получать от руководителей всех структурных подразделений Компании и специалистов необходимую информацию.

· В пределах своей компетенции подписывать и визировать документы, издавать распоряжения по магазину за своей подписью.

· Проверять деятельность подчиненных сотрудников.

· Вносить на рассмотрение директора по рознице представления о назначении, перемещении и увольнении работников магазина; предложения об их поощрении или о наложении на них взысканий.

Ответственность

Директор магазина несет ответственность:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией – в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

2. За причинение материального ущерба – в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

3. За ошибки, допущенные в процессе организации и управления сетью магазинов, приведшие к невыполнению установленных руководством целевых показателей Компании – в пределах переменной части заработной платы.

Критерии оценки деятельности директора магазина

Критериями оценки деятельности директора магазина являются:

· Достижение Компанией целевых показателей по выручке, валовому доходу.

· Ежеквартальный рост объема выручки магазина.

· Соблюдение бюджета магазина, экономия расходов.

· Отсутствие обоснованных претензий со стороны директора по рознице, руководителей других подразделений Компании.

· Отсутствие негативных оценок со стороны руководства Компании.

· Правильность и своевременность оформления и предоставления документации.

Заключительные положения

Настоящая должностная инструкция составлена в двух экземплярах, один из которых хранится в Компании, другой – у работника.

Задачи, обязанности, права и ответственность директора магазина могут быть уточнены в соответствии с изменением структуры, задач и функций сети магазинов.

Изменения и дополнения в настоящую должностную инструкцию вносятся приказом генерального директора Компании по представлению директора по рознице.

Должностная инструкция администратора магазина продуктов питания

Задачи должности:

1. Организация и контроль работы продавцов, упаковщиков, фасовщиц, грузчиков, уборщиц.

2. Разрешение конфликтных ситуаций между продавцами и покупателями.

3. Контроль чистоты и порядка торгового зала, территории вокруг магазина.

4. Контроль внешнего вида и соблюдения правил внутреннего распорядка персоналом магазина.

Общие положения

Администратор относится к категории руководителей.

На должность администратора назначается лицо, имеющее высшее образование и стаж работы на руководящих должностях не менее 2-х лет, желательно в розничной торговле.

Назначение на должность администратора и освобождение от нее производится приказом генерального директора по представлению заведующего магазином.

Администратор должен знать:

· Методы и технологию организации розничных продаж, основы законодательства в области розничных продаж, закон защиты прав потребителей, права и обязанности розничного продавца.

· Информацию о торговых марках, производителях, странах производства, особенностях технологии производства и исходного сырья, преимуществах товаров, вкусовых характеристиках продукции, особенностях упаковки, внешнем виде, видах фасовки, сроках годности, использовании консервантов и других потребительских качествах.

· Условия хранения и отпуска товара (продуктов питания и пром. товаров), санитарно-гигиенические требования к хранению и отпуску товара, требования к температурному и влажностному режиму хранения различных групп товара, способы нарезки и упаковки весового товара, методы определения годности/испорченности товара по внешним и органолептическим характеристикам, санитарно-гигиенические требования к размещению товара на прилавке/витрине.

· Методические материалы по мерчандайзингу.

Администратор подчиняется директору, заведующий отделом также имеет полномочия выдавать задания и контролировать работу администратора.

На время отсутствия администратора (отпуск, болезнь и пр.) его обязанности исполняет лицо, назначенное директором, которое приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

Должностные обязанности

Администратор обязан:

· Обходить прилежащие к магазину территории: осмотр фасада, торцов здания, поддержание чистоты.

· Следить за порядком в торговом зале.

· Следить за чистотой торгового зала, витрин, туалетов, привлекать уборщиц.

· В случае возникновения конфликтных ситуаций предпринимать все меры для их разрешения, сглаживания конфликта.

· Сообщать заведующему магазином (директору) о замечаниях к работе продавцов-консультантов и кассиров (грубость в общении с покупателями, ошибки в работе кассиров, неисполнение обязанностей, обман покупателей, пассивность в работе).

· Проводить вводные беседы с новым персоналом.

· Проводить инструктаж по требованиям к поведению продавца в торговом зале.

· Информировать заведующего магазином и тренинг-менеджера о вакантных местах или желании сотрудников сменить место работы для своевременной замены.

· Каждое утро информировать заведующего магазином о случившемся за предыдущий день: неисправности оборудования, недостатки в обслуживании, ошибки в работе кассиров, недовольства и пожелания покупателей.

· Принимать меры по устранению неисправностей оборудования: сообщать заместителю директора по АХЧ, вызывать службы гарантийного обслуживания, службы ремонта, дежурных, ответственных за работу оборудования.

· Снимать остатки денег в кассах, собирать у кассиров отчеты о сторнировании. Выяснять причины сторнирования.

· Участвовать в возврате денег или товара покупателям, производить возврат только в соответствии с законодательством в области розничных продаж. В случае если товар не подлежит обмену, донести это до покупателя тактично, но убедительно.

· Следить за правильностью оформления уголка потребителя.

· В конце рабочего дня обходить подсобные и подвальные помещения вместе с охраной и менеджером производства, сдавать их на сигнализацию.

· Проверять качество и безопасность поступающих в продажу товаров.

· Контролировать и обеспечивать условия хранения и продажи товара, при необходимости информировать заведующего отделом или магазином о нарушениях:

· Контролировать наличие ценников на все товары и расположение ценников в непосредственной близости от самого товара. Следить за тем, чтобы ценники не закрывали друг друга, чтобы все надписи были видны и легко читались, а также – самое главное – чтобы покупатель легко находил ценник.

· Следить за обеспечением чистоты и порядка на прилавке/витрине, за соблюдением санитарно-гигиенических требований к хранению и отпуску товара. Не допускать присутствия грязных принадлежностей для уборки (тряпок, салфеток) на виду у покупателей. Не допускать присутствия ведер, швабры в торговом зале в отсутствие уборщицы.

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.