

## **Решение уникальных задач по подбору персонала в розничных сетях**

Почему управление персоналом розничной сети требует особенного подхода и знаний инструментов управления с поправкой на специфику поколения, в основном занимающего должности продавцов-консультантов? Уникальны ли задачи, с которыми сталкиваются специалисты по управлению персоналом в торговых сетях? Или не существует принципиальных различий с общими методиками? В статье я поделюсь своей практикой работы в качестве директора по персоналу в сети салонов сотовой связи – дилере «МегаФон», и в качестве управляющего партнера кадрового агентства «Staff-UP» при работе с заказчиками из розничной сферы – сеть кухонных салонов «Zetta», бутиков мужской одежды «Cortigiani» и других сетей.

Основная группа сотрудников большинства торговых сетей в России относится к людям, родившимся в период 2000 – 1984гг., так называемому поколению «Y». Кто-то из них рассматривает позицию продавца, как стартовую должность в будущей карьере, для кого-то это подработка в период студенчества, а кто-то остается в профессии надолго, становясь «звездой» в продажах, доход которого вполне сопоставим с заработком топ-менеджера.

Для тех из читателей, кто не сталкивался с теорией поколений, впервые озвученной американскими исследователями Хоувом и Штраусом, а в России активно используемой, начиная с 2004 года, стоит отметить, что базовые ценности этого поколения, находящие отражение в основе мотивации сотрудников, специфике отношения к работе и построения карьеры звучат так:

- fan – пер. с англ. «веселье»;
- элемент состязания, игры в работе;
- личность Учителя, Наставника;
- немедленный результат;

- баланс работа/жизнь.

Очень важно учесть эту специфику в основных инструментах управления коллективом.

### **Подбор персонала**

Начнем с основного и наиболее важного инструмента – подбора персонала. Обычная потребность большинства розничных сетей – несколько десятков, а то и сотен новых сотрудников в месяц. Для снижения текучести персонала компании проводят политику удержания. Однако следует иметь в виду, что также есть естественная текучесть, которая является нормой. В некоторых компаниях коэффициент текучести составляет 3 - 5% в год, но обычно в динамично растущих розничных сетях он в разы больше. Поэтому на высоко конкурентном розничном рынке всегда нужны новые сотрудники. Как правило, речь идет о значительном количестве вакансий, которые нужно закрыть в короткие сроки.

Подбор персонала начинается с определения подходящих инструментов поиска кандидатов и формирования потока соискателей. В первую очередь следует обратить внимание на сайты по поиску работы, наружную рекламу (объявления в транспорте, листовки, доски информации), социальные сети, ярмарки вакансий. Для получения ощутимого эффекта необходимо использовать весь комплекс каналов привлечения кандидатов. Немаловажен тот факт, что поколение «Y» выросло в эпоху масс-медиа и интернета. У них сформировано клиповое мышление. Поэтому не стоит загромождать объявление о вакансии большим количеством информации, а лучше разместить картинку, яркий слоган. Например: «Заработай за 2 дня на билет до Питера» (пример «МакДоналдс»).

### **Пример**

При одновременном открытии 15-ти новых салонов связи, необходимо было срочно закрыть 75 вакансий (средняя численность в каждом салоне – 5 чел.) У бизнеса возникла возможность оперативного расширения, которую ранее не могли спланировать, так как появление этой возможности зависело от внешних

факторов, в том числе от особенностей взаимодействия с оператором связи. Подчеркну, что заранее не представилось возможным планировать действия по подбору и подготовке продавцов. Для оперативного открытия салонов была подготовлена - группа сильных, опытных и мотивированных продавцов - «старт-ап менеджеров» из 10 человек, готовых работать в разных магазинах и перемещаться в рамках всей розницы.

Необходимо было привлечь еще 65 новых сотрудников в течение двух календарных месяцев. Хочу заметить, речь идет не о стажерах, а об уже обученных сотрудниках. Стажеров должно было быть порядка 100 – 130 чел. Состав отдела подбора персонала состоял из трех человек – двух менеджеров по подбору персонала и одного ассистента.

Для получения результата были задействованы все инструменты, перечисленные в первой части статьи:

- размещены объявления на сайтах для поиска вакансий
- опубликованы объявления в газетах, выходящих в Московской области. С периодичностью выхода 2 раза в неделю.
- опубликованы объявления и проведен отбор подходящих кандидатов в сетях: Одноклассники, ВКонтакте
- проведены встречи с кандидатами на ярмарках вакансий:
- в высших учебных и профессиональных заведениях размещена информация о вакансиях

Кроме этого служба персонала предложила инициативу, которая одновременно служила средством удержания персонала розницы, и вместе с тем, создала поток кандидатов:

- на внутреннем портале компании был объявлен конкурс «Стань лицом компании» для участия в котором принимались два фото – портретный снимок и фотография в полный рост. Как такового состава жюри не было, и в конкурсе мог принять участие любой сотрудник розницы. Фото принимались в течение 10 рабочих дней;

- после размещения всех фотографий, было объявлено голосование, которое продолжалось 3 рабочих дней, по результатам которого были выбраны и названы победители корпоративного конкурса красоты (как девушки, так и молодые люди) - всего 6 человек. Голосование было интерактивным, оставить «голос» за понравившееся фото можно было на сайте.

- победители получили в подарок фотосессию, во время которой были сделаны снимки в фирменной одежде, и фото в образе, который выбрали сами участники а также флешку с отретушированными фото;

- фотографии в корпоративном стиле были использованы для выпуска рекламы с информацией о вакансиях в сети салонов. Это были и календари, и схемы метро, и объявления в самих салонах. Важная формальность! Победители конкурса, украсившие эту рекламу дали письменное согласие на использование своих фотографий в рекламных целях.

Результатом этой акции стал существенный приток кандидатов, а интерес и «fan» во время участия, голосования, обсуждения конкурса был важным мотивационным фактором для «игреков». В итоге за два месяца было закрыто 120 вакансий стажеров.

Следует иметь в виду, что в выборе источников привлечения нужно учитывать и специфику бизнеса, и регион присутствия. Если в столице интернет вытеснил печатные СМИ, то во многих регионах – объявления в газетах – это эффективный источник. Как правило, это газеты, которые раздаются в торговых центрах, распространяются в почтовых ящиках жилых домов и продаются в книжных киосках. Определить эффективность источника достаточно просто – нужно фиксировать в анкете кандидата или во время входящего телефонного звонка ответ на вопрос «Как Вы узнали о нашей вакансии?»

### **Показатели эффективности работы рекрутеров в рознице**

Отдельно хочу коснуться важности правильного построения модели KPI для сотрудников службы персонала, занятых подбором. Очевидно, что они должны быть согласованы с ключевыми задачами бизнеса. А также если у рекрутера

основная задача – заполнение вакансий кандидатами, соответствующими требованиям заявки и удержание новичков на испытательном сроке, то у ресечеров – это только количество звонков. Восьмичасовой рабочий день ресечера позволяет выставить план на 100 – 120 звонков в день. При качественно подобранных источниках размещения вакансий, большинство этих звонков – будут входящими звонками от соискателей, что сокращает время на поиски резюме и дает возможность ресечеру формировать большие группы на собеседование. Телефонное интервью, как правило, длится не более 5-7 минут. Ресечер узнает об опыте работы, образовании, определяет скорость и грамотность речи кандидата, рассказывает о вакансии и приглашает на собеседование. При необходимости объясняет схему проезда и высылает письмо – приглашение на электронную почту. Для организации эффективной работы имеет смысл создавать скрипт разговора с кандидатом для новичков в профессии. Как правило, достаточно поработать со скриптом в течение двух недель, для того, чтобы освоиться в должности ресечера.

**Таблица.** Структура КРІ отдела персонала (фрагмент)

Должность	Обязанности	Показатель	Параметры			Удельный вес
			свыше 16%	5 - 15%	менее 5%	
Менеджер по подбору персонала (рекрутер)	Повышение лояльности сотрудников	Процент текучести в период испытательного срока	свыше 16%	5 - 15%	менее 5%	30%
			0,8	1	1,2	
	Массовый подбор	Заполняемость вакансий (кол-во работающих сотрудников/ кол-во сотрудников по штатному расписанию* 100%)	94-96%	97-100%	от 101%	70%
			0,8	1	1,2	

Ассистент менеджера по подбору персонала (ресечер)	Массовый подбор	Заполняемость вакансий (кол-во работающих сотрудников/ кол-во сотрудников по штатному расписанию* 100%)	94-96%	97-100%	от 101%	20%
			0,8	1	1, 2	
	Формирование потока кандидатов	Выполнение плана по звонкам (входящие/исходящие звонки кандидатов)	Менее 99 /день	от 100-до 120/день	от 121/день	80%
			0,8	1	1, 2	

Такой подход позволяет добиться высокого результата, потому что сотрудник напрямую влияет на итог своей работы, а значит на получаемое вознаграждение.

Итак, мы добились цели – создали поток соискателей. Что дальше? Как только выбранные источники привлечения начинают работать эффективно, приходит время для оценки кандидатов во время интервью. Оптимальный набор компетенций для успешного продавца в любом бизнесе следующий:

- Настойчивость – стремится на каждой встрече с клиентом достичь договоренности
- Активность – демонстрирует энергичность на протяжении всей встречи, не теряется даже тогда, когда клиент настроен негативно.
- Коммуникабельность – оперативно находит нужную аргументацию, быстро ориентируется в вопросах, легко устанавливает контакт, подробно выясняет потребности клиента с помощью вопросов, имеет грамотную, интонационно яркую речь.
- Ответственность – принимая на себя обязательства, четко им следует.

Для проведения успешного собеседования потока соискателей на вакансию продавца наилучшие результаты дают массовые собеседования. Оптимальное количество участников не превышает 20 человек. Часто в роли оценщиков, совместно с рекрутером выступает бизнес - закачик – непосредственный руководитель будущего сотрудника, подключаясь на некоторых этапах или присутствуя на протяжении всей встречи.

При проведении массовых собеседований следует учитывать следующие моменты:

1. Формирование группы на собеседование. Группы формирует ресечер. Как правило, не более 3-х групп в течение дня
2. Презентация Компании, вакансии, условий. На этом этапе велика ответственность рекрутера - важно «продать» вакансию. Конкуренция среди торговых Компаний за линейных сотрудников крайне высока. На одно резюме продавца в день приходит до 10-15 приглашений на собеседование. И если кандидат еще на этапе первой встречи не заинтересовался предложением, высока вероятность отказа от работы или увольнения в первые же дни.
3. Ассесмент - центр (комплекс специально подобранных упражнений, заданий, бизнес-симуляций и тестов). Большинство из претендентов на должность еще не имеют профессионального опыта, а значит, инструменты оценки должны определять в большинстве случаев личностные компетенции. Во время этого этапа заполняется лист оценки кандидата.

*(Пример оценочного листа. Фрагмент)*

<b>Лист оценки кандидата</b>			
<b>ФИО кандидата</b>			
<b>Наименование компетенции</b>	<b>1 уровень (компетенция присутствует на минимально достаточном</b>	<b>2 уровень (хорошие знания, стабильные навыки,</b>	<b>3 уровень (является экспертом, может является примером и</b>

	уровне).	компетенция развита в достаточной степени).	наставником для других сотрудников).
<b>Настойчивость</b> - стремится на каждой встрече с клиентом достичь договоренности			
<b>Активность</b> – демонстрирует энергичность на протяжении всей встречи, не теряет даже тогда, когда клиент настроен негативно.			
<b>Коммуникабельность</b> – оперативно находит нужную аргументацию, быстро ориентируется в вопросах, легко устанавливает контакт, подробно выясняет потребности клиента с помощью вопросов, имеет грамотную, интонационно яркую речь.			
<b>Ответственность</b> – принимая на себя обязательства, четко им следует.			
<b>Заключение:</b>			

Кроме того, для представителей поколения «Y» важен элемент соревнования (соревнования) и развлечения (игры) в работе. Поэтому они охотно принимают участие во всех предложенных оценочных играх.

4. По итогам проведенного ассессмент – центра на основании заполненного «Листа оценки» и мнения наблюдателей выбираются те кандидаты, которые больше всего подходят на вакансию. С ними проводится индивидуальное интервью – чаще автобиографическое и интервью, содержащее проективные вопросы с акцентом на не столько профессиональный опыт, сколько на личностные компетенции и мотивацию кандидата.

Примеры проективных вопросов:

1. « Почему одни люди успешны, а другие – нет?»

2. « Почему одни воруют, а другие – нет?»
3. « Руководителя нет, а сотрудники работают хорошо. Почему?»

**Внутренние причины** – принимает ответственность в большинстве случаев на себя  
**Внешние причины** – уход от ответственности

4. « Что побуждает людей более эффективно работать?»
5. « Что может раздражать на работе?»
6. « Из-за чего сотрудник может уволиться?»

Этими вопросом можно проверить зоны мотивации и демотивации кандидата.

Мы отобрали подходящих кандидатов. Но это еще не всё. Следующий важный шаг - новых сотрудников нужно обучить.

### **Обучение новичков**

Обучение имеет ключевое значение по двум причинам:

Во-первых, «игреки» ожидают немедленный результат от своей работы, а значит, навык должен быть сформирован максимально быстро.

Во – вторых, каждая компания имеет свои особенности. Кто-то ориентирован на агрессивные продажи, кто-то на формирование лояльности клиентов и обслуживание. С помощью инструментов обучения возможно задать нужное направление работе продавца. Кроме того, «игреки» охотно учатся, легко осваивая новый материал.

Эффективно чередование методик: обучение в учебном центре – не менее четырех рабочих дней и отработка навыков в реальной практике – не менее десяти рабочих дней

*Программа обучения «Навыки продаж» - фрагмент*

### **ТРЕНИНГ: «ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ ПРОДАЖ»**

*Тренинг рассчитан на 2 день (16 часов)*

**Цель тренинга:** Формирование знаний и умений эффективного обслуживания покупателей в соответствии со стандартами Компании

**Целевая аудитория:** Продавцы - консультанты

**Структура тренинга:**

1. Формирование понимания необходимости качественного обслуживания;
2. Изучение и отработка каждого этапа обслуживания;
  - Подготовка;
  - Приветствие;
  - Установление контакта;
  - Выявление и подтверждение потребностей;
  - Презентация товара;
  - Работа с возражениями, стимулирование покупки;
  - Предложение дополнительных услуг, аксессуаров;
  - Завершение сделки;
  - Формирование лояльного отношения сотрудников к компании;

**По окончании данного тренинга участники:**

- Получат знания об этапах эффективного обслуживания покупателей;
- Сформируют понятие о том, как подготовить себя и салон связи к появлению покупателей и общению с ними для создания позитивного впечатления о Компании;
- Научатся располагать покупателя к себе, создавать доброжелательную атмосферу в магазине;
- Будут знать, как заинтересовать покупателя, установить с ним доверительный контакт;
- Научатся максимально точно выяснять потребности покупателя;
- Сформируют понятие о том, как, используя язык выгод, предложить товар таким образом, чтобы у покупателя появилось желание его купить;
- Будут знать, какие убедительные аргументы привести в пользу товара в случае возражений;
- Научатся предлагать дополнительные услуги и аксессуары к товару, отвечающие потребностям покупателя;
- Будут знать, как оставить о себе приятное впечатление, сохранить у покупателя желание вернуться снова;

Тренерские торговые точки – такой проект мне удалось реализовать в течение шести месяцев совместно с директором розничной сети, во время моей работы в салонах связи. Суть проекта состоит в следующем: среди всей сети были

выбраны несколько магазинов с максимальным потоком клиентов и самой большой площадью. Были выбраны и обучены внутренним бизнес - тренером опытные продавцы, выполняющие роль полевых тренеров, и обучающие всех стажеров, пришедших в Компанию. Обучение полевых тренеров включало в себя тренинги по продажам, тренинги тренеров и тренинги по базовым управленческим навыкам.

До момента прихода на тренерскую торговую точку, стажеры проходили обучение в учебном центре, осваивали продукт (тарифные планы, ассортиментную линейку товаров – телефонов и смартфонов), учились работать с кассовыми аппаратами и программным обеспечением, проходили тренинг по навыкам продаж. В магазине оставалось закрепить теорию на практике под присмотром и наставничеством полевых тренеров в течение 10 рабочих смен. После чего, новички сдавали тест на знание тарифных планов оператора, основных характеристик товаров, представленных в салонах и экзамен по технике продаж. Экзамен принимала комиссия, состоящая из бизнес-тренера, директора розничной сети и директора по персоналу. По итогам успешного экзамена, сотрудники переводились в тот салон, на работу в котором претендовали во время собеседования.

Современные торговые сети требуют наиболее передовых и эффективных подходов к управлению персоналом. В работе руководителей HR подразделений компаний, работающих на высоко конкурентных розничных рынках, очень важно учитывать специфику нового поколения в основных инструментах управления коллективом. Такие подходы позволяют существенно увеличить эффективность процессов подбора, мотивации и обучения персонала, позволяя компании оставаться конкурентоспособной и успешной