

Кадровые проблемы маленьких компаний

Для маленькой такой компании огромный такой секрет

Найти эффективного руководителя или ключевого специалиста — сегодня серьезная проблема для любой компании независимо от ее размера. Однако для маленьких компаний, уже давно работающих на рынке, задача поиска подходящего человека зачастую оказывается даже более острой и трудной.

В небольших, особенно «семейных», фирмах кадровый костяк гораздо более стабилен, ключевые сотрудники работают много лет, нередко с момента создания фирмы. С владельцем или директором фирмы и друг с другом людей здесь обычно связывают не только деловые, но и давние достаточно прочные человеческие отношения. Высокая лояльность сотрудника своей фирме, личная преданность ее владельцу, приверженность корпоративной культуре и общим ценностям имеют не меньшее (а то и большее) значение, чем деловые качества и профессиональные навыки. В небольших «семейных» компаниях руководители обычно или вырастают из «своих» или попадают туда по знакомству.

Успехи и неудачи маленькой фирмы объективно гораздо сильнее зависят от конкретных людей и сплоченности команды. Оборотная сторона этого — незаменимость людей и высокая зависимость владельцев от своего персонала. Внезапный уход из компании ключевого сотрудника, на которого очень многое держится, — одна из самых серьезных угроз бизнесу маленькой компании. Часто фирмы оказываются неподготовленными к такому развитию событий. Если компания планирует расти, то хорошим способом повышения кадровой защищенности может стать «выращивание» людей, способных заменить собой основных менеджеров. Но если фирма не собирается расти? Все ключевые должности уже заняты «старым» составом, а «молодых» подбирают, в первую очередь, как хороших исполнителей. Поэтому часто, когда образуется серьезная кадровая «брешь», подходящих людей «под рукой» не оказывается.

Маленькой компании важно вовремя преодолеть «семейность» и «закрытость» в решении кадровых вопросов, когда какой-никакой, но свой, всегда предпочитительней «чужака». Едва ли не самое главное здесь — это решимость владельцев такой подход изменить, пойти на неизбежный, но оправданный риск, связанный с поиском и приглашением на ключевую позицию в фирме человека «с улицы». И это решение дается нелегко, руководители маленьких фирм нередко приходят к нему уже после того, как всерьез «обожглись» на неэффективности «своих»

людей, принятых по знакомству. Поиск и подбор подходящих людей на открытом рынке труда требует времени и затрат, но главное — настойчивости и терпения. Тем не менее наши клиенты — небольшие компании — смогли добиться хорошего результата: новые люди «прижились» и доказали свою компетентность и эффективность.

Приглашение «варягов» со стороны неизбежно и в случае, если старая команда неспособна справиться с новыми задачами. Ключевые сотрудники не могут или не хотят работать по-новому, своей инертностью заражая коллектив, и любые начинания заканчиваются, не начавшись. Тогда уж точно не обойтись без притока «свежей крови» — возмутителей спокойствия, новых лидеров, способных «расплотить» коллектив и сплотить вокруг себя часть команды, готовую к переменам. В подобной ситуации задача подбора новых сотрудников рискованно доверять HR-менеджеру, особенно если он информировал прежнюю команду и представляет собой ее органичную часть. Нелегкую задачу обновления команды придется решать первому лицу, и опереться здесь он может скорее на внешних консультантов. Владельцы должны быть готовы временно прикрыть собой оголившиеся участки работы, даже если они отошли от оперативного руководства. Иначе можно легко оказаться в заложниках у собственного персонала.

Где искать менеджеров для небольшой компании? Менеджеры второго, третьего и т.д. «эшелонов» крупных компаний нередко переходят в небольшие фирмы, если им предоставляют интересную работу и более высокую должность. В больших компаниях их зачастую уже не устраивает за организованность работы, жесткая управленческая иерархия и система формальных правил и



Окончание читайте на 2-й стр.

Читайте в номере:

Бизнес-встреча

Гендерный заряд

стр.3

Российская Премия SQI - 2006

стр.5

Менеджерская встреча

Нестандартные модели управления людьми

стр.6

Что есть на обед крокодил?

стр.7

Что говорит SQI? - О том, как нас обслуживают в магазинах бытовой техники

стр.8

процедур, сковывающая инициативу и самостоятельность людей; уже не хочется чувствовать себя простым «винтиком» в большом «бездушном» механизме. Большое значение для людей со здоровыми менеджерскими амбициями и хорошим потенциалом имеют успехи фирм на рынке и серьезные планы развития бизнеса, а также круг решаемых задач и объем полномочий. С собой они приносят технологичность и упорядоченность, современные управленческие инструменты и методы решения профессиональных задач, опробованные компаниями-лидерами. Искать новых сотрудников можно не только в более крупных компаниях-конкурентах, но и на схожих рынках. Люди с чужих рынков могут обогатить работу эффективными подходами, которые в данном бизнесе еще не нашли широкого применения.

Вместе с тем далеко не каждый «лейтенант» или «капитан» из крупной компании способен успешно решать «генеральские» задачи в небольшой фирме. Работа в маленькой компании предъявляет особые требования к менеджерам и специалистам. И беда, если человек, садящийся в кресло директора или руководителя направления, не понимает разницу между ответственностью перед вышестоящим начальством за выполнение своих должностных обязанностей и ответственностью перед владельцем за бизнес. Что может быть опаснее, чем ключевой руководитель с менталитетом рядового

специалиста? В маленьких организациях востребованы «мастера на все руки» с широкими возможностями. Нередко один человек отвечает за выполнение задач целого подразделения. Сила маленькой компании в ее динамизме, гибкости, способности быстро реагировать на изменение ситуации на рынке, ставить новые задачи, находить другие подходы. Отсюда высокая скорость принятия решений и динамика изменений в работе персонала. Взаимодействие менеджеров с коллегами и подчиненными слабо регламентировано и решения вырабатываются, принимаются и внедряются в деятельность в непосредственном общении людей в команде.

Когда человек приходит из большой компании, наверное, важнее всего понять, что им движет, для чего он устраивается в маленькую фирму. И если кандидат стремится к спокойной и более свободной жизни, чему-то вроде почетной пенсии, то, скорее всего, такой человек вам не подходит. Важно также прояснить не только то, чем человек занимался в известной компании, но и какие задачи решал, каких результатов удалось достичь и за счет чего. Идеальный кандидат — это человек, который имеет опыт успешного решения локальных задач в большом бизнесе и стремится достичь еще большего успеха, получить новый опыт решения более сложных задач управления бизнесом. *

И. Можаровский

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

**Розничную сеть
«Л'Этуаль»
- с 10-летием!**

**Группу компаний
«Элфор»
- с 10-летием!**

**Межбанковский
Финансовый Дом
- с 15-летием!**

**Компанию
«Югнабсервис»
- с 12-летием!**

**Компанию компаний
«Блэйд»
- с 14-летием!**



ПОЗДРАВЛЯЕМ!

**Группу компаний
«СПОРТМАСТЕР»
- с подписанием эксклюзивного
договора
на право открытия
монобрендовых магазинов
и продажи франшизы
компании «O'NEILL»!**

**Группу компаний
«СПОРТМАСТЕР»
- с открытием
первого магазина
«СПОРТЛАНДИЯ» в
Улан-Баторе!**

**Банк «Петрокоммерц»
- с 15-летием!**

Гендерный заряд российского бизнеса

«Гендерный заряд». Так (по аналогии с ядерным зарядом) в Консалтинг-Центре «ШАГ» называют мощь той энергии, которая скрыта в отношениях полов. Умение использовать эту энергию во благо развития бизнеса – редкий талант. Обмену достижениями и идеями в этой сфере была посвящена очередная наша бизнес-встреча, прошедшая 22 февраля.



Выступление началось с рассказа **Мариной Бушуевой**, генерального директора компании «Скарлет», на тему: «Как укротить 60 таксистов. Женщина во главе мужского бизнеса».

Особенность бизнеса г-жи Бушуевой в том, что он традиционно считается мужским. Марина призналась, что ее всегда тянуло к технике, и к воспитанию. И в компании «Скарлет» она смогла в полной мере реализоваться: техники вокруг предостаточно, а поле для воспитания и вовсе бесконечное. Воспитывать приходится всех: сначала приходилось воспитывать себя и конкурентов, затем персонал. И если в 1993 году, когда компания создавалась, водителями были бывшие учителя, научные работники, врачи и вся интеллигенция, которая боролась за выживание в новых экономических условиях, то сегодня это люди менее интеллигентные и еще более сложные для воспитания. Для общения с новым персоналом пришлось осваивать новый словарный запас. Бороться пришлось и с воровством. После нескольких демонстративно–репрессивных акций стало проще: «Информация о расправах передавалась из уст в уста и все боялись». Вопрос воровства закрылся лишь после установки навигационной системы. Теперь можно точно знать где, когда и что делает водитель. Остается только ловить нарушителей и «прилюдно пороть» их.

«Прилюдная порка» в компании «Скарлет» бывает двух видов: письменная и устная. Письменная существует в виде внутреннего издания, где публикуются заметки обо всех злостных нарушителях и, напротив, результаты конкурса на лучшего водителя. Водители пытаются казаться равнодушными к изданию, к конкурсу, но с утра первое, что они делают – смотрят результаты конкурса. Устная «прилюдная порка» происходит на общем собрании всех водителей и генерального директора. Этими же методами Марина борется с проблемой некорректного общения с административным персоналом.

Самой большой проблемой транспортных компаний г-жа Бушуева все же считает пьянство. Марина кодирует персонал после первого запоя и увольняет после второго. Исключение из правила – электрик. Его квалификация так высока, что ему официально, без потери зарплаты разрешено уходить в запой на три дня в месяц. Сейчас он пьет только два дня. **Дмитрий Агеев**, генеральный директор компании «Снежная Королева», немедленно предположил, что для электрика этот день является стратегическим запасом на всякий случай, – вдруг в последний день месяца друга школьного встретит...

Еще одна особенность работы с водителями, которую выделила Марина Бушуева, – неэффективность материальной мотивации. Различные опыты с премиями не оказали ожидаемого мотивирующего эффекта. От них отказались. Главными мотивирующими инструментами у водителей оказались амбиции (желание пересесть на более дорогие автомобили, стать персональным водителем и пр.) и жесткие штрафы.

Подводя итог выступления, Евгений Емельянов отметил, что, несмотря на кажущуюся жесткость позиции по отношению к персоналу, главной движущей силой развития компании «Скарлет», похоже, остается любовь сотрудников к своему директору. На что Дмитрий Агеев со своей стороны заметил, что это может быть любовь в духе «стокгольмского синдрома», которую, как известно, испытывают заложники по отношению к захватившим их террористам...



Развивая тему, г-н Агеев привел пример компании, в которой ситуация выглядит обратным образом: очень харизматичный и авторитарный лидер-мужчина управляет подчиненными, которые практически все – женщины. Бизнес движется за счет борьбы этих женщин за право занять позицию «любимой жены». В ситуации «Скарлет», полагает Д. Агеев, сценарий развития немного другой, но в основе стиля управления также лежит харизматичная сексуальность. Она гипнотизирует людей и используется для управления. По мнению Дмитрия, эта модель бизнеса очень эффективна. А вот вопрос этичности использования этого метода каждый такой руководитель решает сам.

Выступление Мариной оказалось настолько ярким, что споры и общение на тему этого стиля управления перенеслось в перерыве к кофейным столикам. Остановить прерывания смог только **Андрей Григорьев**. Генеральный директор компании «2L» («Логика Логистики») задал присутствующим сложный и во многом философский вопрос: «Бизнес. Мужчина или женщина?» Свое

24 мая 2007 года
Консалтинг-Центр «ШАГ»
планирует провести очередную
бизнес-встречу Владельцев и
Генеральных директоров бизнесов



выступление он начал с операционализации понятий и рассказа о нормативной базе гендерной политики в России. В Интернете нашлась Гендерная Стратегия России. Документ имеет целью повышение социального статуса женщин в российском обществе. Но, как думает

г-н Григорьев, в будущем текст Гендерной Стратегии придется переписывать, и он будет призван повышать социальный статус мужчин в российском обществе. Потому что, по мнению Андрея, уже сегодня женщины в бизнесе чувствуют себя очень комфортно.

Готовясь к выступлению, г-н Григорьев провел небольшое исследование гендерной темы в своей и партнерских компаниях. В результате выяснилось: всю жизненно важную для бизнеса сердцевину менеджмента успешно поддерживают женщины. А мужчины - либо руководители (владельцы и топ-менеджеры), либо обслуживающий персонал (курьеры, грузчики, водители). Более того, в большинстве исследуемых компаний отделы «переднего края», «штурмовые отряды бизнеса» тоже по большей части состоят из женщин.

У женщин и мужчин абсолютно разные способы взаимодействия с заказчиками и, как отмечает г-н Григорьев, нередко женская стратегия ведения дел в бизнесе имеет больший успех. Получая очередное задание, мужчина будет думать над способом его выполнения. Получив аналогичное задание, женщина из имеющегося N количества шаблонов возьмет один. Да, конечно, новое задание немного отличается, но суть остается такой же.

В компании «2L» («Логика Логистики») существует серебряный переходящий кубок, который

ежегодно вручается победителю в номинации «За наибольший вклад в развитие компании». Этот кубок второй год подряд получают женщины. Чтобы исключить однобокость взгляда владельцев, сделали еще одну номинацию по итогам голосования сотрудников. Выбирали любимиц коллектива. Победителей оказалось трое, и все трое - женщины.

Таким образом, резюмировал г-н Григорьев, по результатам всех исследований и срезов самыми активными сотрудниками бизнеса оказались женщины. Как следствие, в заголовке презентации должно было бы стоять не «Бизнес. Мужчины или женщины?», а «Бизнес. Женщины и мужчины».

В обсуждении выступлений **Константин Надеждин**, генеральный директор компании «ARTS group» (бренды Mango, Promod, Jennyfer, Castro, Pull&Bear), говорил о том, что успех бизнеса зависит не от исполнителя –

женщины, а от стратега - мужчины. Начиная с г-н Григорьев, вразумил, что когда человек из компании - заказчика разговаривает с его девушкиами, ему не очень интересно, какова стратегия развития компании, - ему важно, чтобы лично его проблема была решена.

В заключение встречи **Евгений Емельянов**, президент Консалтинг-Центра «ШАГ», привел несколько примеров того, как мужская и женская энергетика использовались на благо развития бизнеса.

Вывод получился однозначным: мужской и женский повседневный «сексуальный танец» несет в себе мощнейший заряд, который может и должен быть использован в бизнесе. Потому что этот заряд при неправильном обращении с ним вполне может этот бизнес разорвать в клочки. *



Бенчмаркинг

По данным ассоциации производителей частных марок Private Label Manufacturers Association International (PLMA), в Швейцарии на СТМ приходится 49% оборота ритейлеров, в Германии — 41%, в Великобритании — 42%. В США и Канаде, по оценкам PLMA, доля private labels невысока, не выше 16-17%.

Полгода назад на долю СТМ в обороте «Пятерочки» приходилось 9%, у «Перекрестка» — 3,4%. Сегодня — 12% и 8% соответственно. В «Перекрестке» сегодня 1300 позиций private label во всех категориях. Тенденция налицо.

По европейской статистике доля частных марок выше в сетях дискаунтеров, чем в сетях других форматов. Норма для европейского дискаунтера — 50-60%. Лидерами по количеству собственных торговых марок являются сети немецких дискаунтеров «Aldi» — в них 95% оборота приходится на частные марки, и «Lidl» — 70-95%. Исходя из этой логики, можно предположить, что наибольшая доля СТМ будет в «Пятерочке», «Копейке», «Дикси». Уже через год «Копейка» намерена поднять долю СТМ в выручке с нынешних 15 до 50%, «Пятерочка» — до 40%, «Мосмарт» — до 25%.

SQI-лучшие

КЦ «ШАГ» подвел итог исследований качества обслуживания на потребительском рынке в минувшем году и 1 марта 2007 года провел церемонию награждения победителей и лауреатов II-го Российского конкурса на соискание премии «Лучшее качество обслуживания - 2006».

В течение 2006 года оценщики КЦ «ШАГ» побывали в 25 розничных сетях: магазинах подарков («Bagatelle» и «Красный куб», обувных магазинах («Ecco», «Эконика», «Carlo Pazolini»), книжных («Букберия», «Новый книжный»), спортивных магазинах («Альпиндустрия», «Триал-Спорт», «Кант»), магазинах, продающих одежду для беременных («Банана-мама», «Кентуру», аптеках («О₃», «36,6», «Ригла»), в сеть, торгующих строительными и отделочными материалами («Старик Хоттабыч», «Парад планет», «Сарчет House»), в магазинах одежды casual («Selia», «O'STIN», «Мехко»), а также в магазинах бижутерии и аксессуаров («Lady Collection», «Accessorize», «Colours&Beauty») и в сети, торгующей постельным бельем («Бельгостель»). Оценка проводилась методом SQI, который на протяжении семи последних лет используется нами как «градусник» качества обслуживания розничного рынка России.

Если в конце 90-х высокое качество обслуживания было своего рода «украшением», которое могли себе позволить лишь лидеры отрасли, то сегодня этот параметр работы розницы стал одним из ключевых в борьбе за потребителя. Как показали наши исследования, даже по сравнению с предшествующим годом качество обслуживания в прошедшем 2006 году повысилось на 16 баллов! А это очень много: ведь сегодня разница между прямыми конкурентами минимальна, и сети соревнуются за каждый балл!

Победителем в номинации «Лучшее качество обслуживания среди розничных сетей» (абсолютный победитель) и «Лучшие навыки активных продаж» стала розничная сеть «Старик Хоттабыч». Как рассказал Евгений Булатов, директор сети, еще полтора года назад компания сознательно поставила на уровень качества обслуживания как на свое основное конкурентное преимущество: ведь «Старик Хоттабыч» не участвует в демингиевых войнах и поэтому не может выделяться на фоне конкурентов привлекательными ценами. Планомерная работа по улучшению обслуживания клиентов в зале началась с разработки жестких стандартов, при внедрении которых уволилось около четверти персонала. Но это был осознанный шаг руководства компании. В компании остались только люди, готовые менять свои привычки и расти профессионально. В результате за полтора года за счет улучшения сервиса, мерчандайзинга и навигации по нескольким сопоставимым товарным позициям продажи увеличились до 50%. Сегодня зависимость зарплаты от качества обслуживания клиентов проходит через всю систему розницы - от продавца до руководителя розничной сети. Качество обслуживания и соблюдение стандартов регулярно контролируются как сторонними «таинственными покупателями», так и

собственной службой контроля. В этом, пожалуй, и заключается секрет победы в конкурсе.

Победителями в номинации «Лучшее отношение персонала к клиентам» стали сети «O'STIN» и «Аптечная сеть О₃». Как признались руководитель МРС «O'STIN» Галина Шабак и генеральный директор «Аптечной сети О₃» Светлана Кошелева, победа именно в этой номинации стала для них неожиданностью. Для компании «O'STIN» победа стала подтверждением верности курса на поддержание консультационных продаж. Для сети «О₃», как объяснила Светлана, ценность победы в номинации возрастает многократно в силу того, что клиент аптеки, по сравнению с обычным магазином, в большей степени нуждается в консультации и поддержке. Ведь в аптеку они приходят за здоровьем и красотой.

Победитель в номинации «Лучший внешний вид магазина и персонала» – сеть салонов для будущих мам и детей «Кентуру». Как рассказал генеральный директор сети Валерий Вишнечук-Вишненко, беременные женщины, мамы с малышами, спешащие папы – это весьма визуальная категория покупателей. Позиционирование сети в высоком ценовом сегменте требует и соответствующего качества обслуживания. Высокая конкуренция заставляет руководство компании предпринимать множество шагов по улучшению работы сети, одно из приоритетных направлений – постоянное повышение стандартов качества обслуживания клиентов.

Наконец, победитель в номинации «Высшая оценка продавца – консультанта» – сеть магазинов «Парад планет». Оценщики отмечают, что в этой сети продавцы-консультанты вызывают как личное, так и профессиональное доверие. Обучить этому сложно, поэтому главный вопрос – Александре Беляевой, директору по маркетингу сети «Парад Планет»: «Как это Вам удается?» Александра уточняет, что помимо соблюдения Стандартов обслуживания каждый сотрудник, важно создать дружный коллектив и «домашнюю» обстановку в каждом магазине. В таком случае клиенты, посещая любой магазин «Парад Планет», будут не только находить ожидаемое качество обслуживания, но и смогут действительно доверить заботу о себе, своих проблемах консультанту.

Искренне поздравляем всех участников и победителей конкурса! Предлагаем не останавливаться на достигнутом и продолжать работать над улучшением сервиса в Ваших компаниях. И всех – с удовольствием приглашаем помериться силами с новыми рынками и компаниями в рамках конкурса «Лучшее качество обслуживания – 2007»!



Нестандартные модели управления людьми



Открыл встречу, прошедшую 22 марта, **Александр Сивогривов, вице-президент по работе с людьми компании «Евросеть»**. В своем выступлении Александр рассказал об управлении 35-тысячной организацией на всей территории России и в странах СНГ. Основная часть выступления была посвящена мотивации сотрудников. Александр

считает, что адекватная материальная мотивация и использование нестандартных подходов определяют успех бизнеса в целом. Мотивационные акции в «Евросети» проводятся регулярно: г-н Сивогривов рассказал о недавно окончившейся совместной акции с компанией Samsung, участвуя в которой продавцы зарабатывали квадратные метры жилплощади, а победители получили квартиры «заработанного метражом»; в апреле больше 100 продавцов, победив в одной из акций, направляются в США; а в августе этого года лучшие сотрудники станут хозяевами очередных 200 юбок (фирменный цвет компании «Евросеть») автомобилей.

Александр рассказал о системе обучения в «Евросети»: важно, чтобы в каждом салоне связи покупатель получал одинаковый уровень сервиса, - поэтому на всей территории компании продавцы проходят обучение по единому стандарту. Учебный центр «евросети» делает упор не только на технические знания, но и на психологию продаж. Ведь в реальной жизни покупатель может себя повести совсем не так, как в идеальной учебной ситуации. И основная задача Учебного центра — научить продавцов находить выход из любой нестандартной ситуации.

Уникальной находкой компании «Евросеть» является система внутренних коммуникаций. Александр рассказал о том, что все сотрудники розничной сети и офисных подразделений постоянно находятся в едином коммуникационном поле. Сотрудники бэк-офиса посещают торговые точки, наблюдают за работой продавцов, общаются с ними. Это позволяет оперативно корректировать механизмы бизнеса. С другой стороны, любой сотрудник компании может обратиться к любому из топ-менеджеров, если у него возникла проблема, и она почему-либо не решается на уровне непосредственного руководства.

Для большинства сотрудников «Евросеть» — первое место работы, своего рода школа жизни. Чтобы сделать эту «школу» не только эффективной, но и интересной, в компании постоянно создаются внерабочие «бонусы». Например, сейчас создается карта России, на которой в каждом крупном городе будут указаны места «тусовок» сотрудников компании с адресами и контактными лицами. Как сказал Александр Сивогривов: «Чтобы люди, перемещаясь по России, всегда знали, где найти своих».

Продолжила встречу **Алла Шмелева, специалист отдела технологий розничной сети «Снежная Королева»**, до недавнего времени — директор одного из магазинов этой сети. Она рассказала о том, что осенью 2006 года в магазинах «Снежная Королева» появился товар нового направления — одежда из трикотажа и текстиля. И уж так устроен человек, что все новое у него понапачалу вызывает отторжение и желание «спустить все на тормозах». Чтобы переломить негативное отношение к нововведениям и помочь персоналу освоить новый ассортимент, руководство Компании решило провести профессиональный конкурс продавцов. В течение одного дня на сцену вышли 19 команд (по количеству магазинов) и в присутствии зрителей продемонстрировали свое умение работать с товаром и покупателями. Алла рассказала, что, как и другие директора, готовила свою команду к участию в конкурсе. Наблюдая своих подчиненных в процессе подготовки, во время проведения конкурса и после него, Алла оценила мероприятие как успешное и очень эффективное. Желание выиграть конкурс, показать «свой» магазин с лучшей стороны, «не ударить в грязь лицом» перед зрителями придало энергии и заставило продавцов в короткие сроки (за две недели) успешно освоить большие объемы новой и непростой информации. Персонал «признался» товар, коллектив магазина заметно слютился. К конкурсу готовились «всем миром», каждый помогал, чем мог, и щедро делился своими знаниями. С места проведения мероприятия осуществлялась прямая телефонная трансляция, и коллеги непрерывно следили за ходом игры. В результате изменилось отношение к новому товарному направлению, повысились продажи нового товара, и одновременно была решена командообразующая задача: ведь участниками были люди из разных регионов страны. Теперь продавцы готовятся к конкурсу следующего года. И даже появилась идея вызвать на состязание своих конкурентов. Но это пока только идея.

В последней части менеджерской встречи обсуждались возможности использования технологии part-time, ее преимущества и недостатки. О своем опыте работы с частичной занятостью продавцов рассказал Алмаз Ширеев, заместитель директора розничной сети «Colin's», — в этой сети работают продавцы выходного дня. Ирина Зотова, HR-менеджер сети магазинов «Интерспорт», рассказала об опыте привлечения студентов колледжей. А Любовь Бадренкова, директор по персоналу «Л'Этуаль», и Александр Сивогривов («Евросеть») рассказали о вариантах привлечения персонала центрального офиса к работе в магазине в «горячий» сезон продаж. *



Что ест на обед крокодил?

Исследование Консалтинг-Центра «ШАГ»



Во сколько начинается Ваш рабочий день? В 8 утра, в 9 утра, а может быть в 10? Во сколько начинаются трудовые будни у владельцев и топ-менеджеров российских компаний, выясняли консультанты ЦЦ «ШАГ». Конечно, мы понимали, что во многом это зависит от специфики отрасли и личных биоритмов людей, но все же постарались обобщить ответы. И посчитать. В итоге получилось, что...

Жесткий или гибкий график?

76% собственников и топ-менеджеров предпочитают формальную обстановку офиса с жесткими временными рамками. В среднем опрошенные нами люди начинают работать в промежутке между 8 и 10 часами утра.

Еще 24% живут в режиме плавающих графиков. Специфика их ставок и должностей требует от них большого количества встреч и поездок: «Если нет совещаний в городских строительных структурах, то в офисе появляюсь в 14-15 часов. С утра объезжаю ключевые объекты и выборочно посещаю не очень крупные». Иногда им надо подумать «о большом и великим», и тогда они работают дома, вдали от сути офиса: «Довольно много работают дома. Приезжаю на работу по необходимости - в основном на встречи».

Жесткий график: почему?

«Родители». 23,5 %¹ опрошенных

начинают рабочий день вместе со всеми сотрудниками. Как и большинство подчиненных, владельцы и топ-менеджеры перед работой завозят детей в школу, детские сады или на работу. В среднем их рабочий день начинается около 9 утра: «На работу приезжаю в 9:30. Отвожу ребенка в школу - и на работу», «Приезжаю где-то в 9-9:30. Завожу дочь на работу, она работает тут недалеко», «В 8:50 – 9:00. Детей в школу завожу».

«Спортсмены». 11,8% владельцев и топ-менеджеров из-за занятий спортом сдвинули свой график на более позднее время. Это правило. Работа не волк, в лес не убегает. Чего, к сожалению, о здоровье не скажешь. «Приезжаю к 10:00, так как вечером допоздна бывают спортивные тренировки», «В среднем я приезжаю к 12:00. Обусловлено это моими занятиями спортом: с 10 до 11 утра у меня либо теннис, либо плавание».

«Автолюбители». Еще почти 18% пытаются не попасть в пробки. Поэтому в офисе их можно застать с 8 утра: «Приезжаю на работу, как правило, в 8:20-8:30, так как из-за пробок приходится выезжать в 7:20. Это потому, что я живу за городом, а выбор жизни за городом обусловлен наличием свежего воздуха и возможностью лучше отдохнуть-выспаться», «Около 8 утра: избегаю пробок», «К 8 утра: пробки».

«Жаворонки». Еще 12% считают утренние часы самыми спокойными и эффективными. «Работать начинаю в 8 утра, - ранние часы самые эффективные», «На работу приезжаю к 9:30 — почтить почту и ответить по срочным

вопросам до начала совещания и переговоров (обычно в 10:00), попить кофе». Эти люди, на наш взгляд, достойны самых громких аплодисментов. Потому что в офисе Консалтинг-Центра «ШАГ» работает подавляющее число «сов»: работающие поздним вечером консультанты более привычная картина. Хотя и в «ШАГе» бывают исключения.

«Ченитель комфорта»

Еще почти 12% приезжают в офис в удобное для себя время: «К 10:00. Удобно. Потому что фирма начинает работать с 10 утра», «К 11:00 - потому что так удобно». Для кого-то высокий социальный статус – это деньги, для кого-то – власть, а для некоторых – это желание жить по своим законам. И как нам кажется, возможность жить по своим законам не менее ценна, чем деньги и власть...

Резюме

Если обобщить все ответы, то получится, что приверженцев разных режимов работы в опросе оказалось почти поровну.

Около трети опрошенных (29,4%) начинают работать раньше своих подчиненных (с 8 до 9 утра). Больше всего среди владельцев и топ-менеджеров (четверть третьи) оказалось людей, приезжающих на работу вместе со всем подчиненным около 9-10 утра. И меньше трети опрошенных (24%) пользуются правом самостоятельно строить свой рабочий график. Они работают либо дома, либо по индивидуальному графику, требующему лишь частичного присутствия в офисе.

ПОЗДРАВЛЯЕМ!

Компанию «Лучшие кадры»
- с удачно
проведенным ребрендингом!



¹ Сумма более 100%, т.к. один ответ мог содержать несколько причин.

Что говорит SQI?

- о том, как нас обслуживают в магазинах бытовой техники...

Объектом очередного сравнительного исследования качества обслуживания в столице были выбраны сети магазинов электроники и бытовой техники.

Оцениваемые: сравнивались сети «М.Видео», «Техносила» и «Эльдорадо», в которых оценщики выбирали крупногабаритную технику.

Результаты. Средние оценки сетей по относительной шкале метода SQI: все три исследуемые сети показали высокий уровень качества обслуживания клиентов: «Эльдорадо» - 79 баллов, «М.Видео» - 71 балл, «Техносила» - 70 баллов. В рейтинге за последние 12 месяцев «Эльдорадо» занимает первое место, «М.Видео» - шестое, а «Техносила» - седьмое из 22 возможных.

Сеть «Эльдорадо» определила своих конкурентов по параметрам «Презентация товара», «Завершение контакта» и «Субъективная оценка продавца», благодаря чему вышла на первое место в данном исследовании. Таинственные покупатели также достаточно высоко оценили внешний вид магазина и продавца, удобство самостоятельного получения информации в магазинах сети, а также знание характеристик и свойств товара продавцами (блок «Ответы на вопросы и возражения»).

Сеть «М.Видео» оказалась первой по параметру «Отношение к клиенту»: продавцы сети были самыми доброжелательными. Сеть магазинов «Техносила» немного отстает от своих конкурентов по большинству показателей, однако остается на уровне рыночных требований к качеству обслуживания в сети такого формата.

Общие выводы. Отличное знание характеристик товара (высокие оценки по блоку «Ответы на вопросы и возражения») означает, что все три сети проводят обучение для сотрудников торгового зала. Однако, как показало исследование, продавцы не спешат воспользоваться всеми полученными навыками. Все три сети получили минимальные оценки по блокам активных продаж. Самые низкие оценки были получены по таким блокам, как «Установление контакта» и «Завершение контакта». Не выше удовлетворительного уровня были оценены и другие навыки активных продаж: «Выявление потребностей» и «Презентация товара».

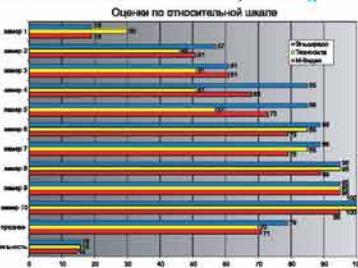
А вот выдержки из отчетов «тайных покупателей»:

«Екатерина выяснила, для чего мне СВЧ, будь ли я в ней готовить, или нет и т.д.; подобрала подходящие модели. Под конец нашей беседы Екатерину часто отвлекали сотрудники и посетители (поблизости не было других продавцов). Но Екатерина держалась молодцом!»

«Я долго не могла найти свободного консультанта. Из подсобки вышли два консультанта, и я пошла на встречу им. Один, дойдя до прохода,

попрощался и свернулся. Другой, увидев, что я иду ему на встречу, попытался свернуть в проход, хотя было видно, что собирается идти прямо. Я окликнула его. Он, немного склонив голову (видимо, сожалел, что не удалось уйти), подошел ко мне. Я попросила рассказать его о стиральных машинах. Александр небрежно и с легким раздражением рассказывал мне, отвечая на мои вопросы; срывал несколько моделей».

«Особенно понравилось, что все продавцы занимаются клиентами, не разговаривают на личные темы между собой. Продавцы здорово общаются и вежливо все объясняют. В зале чистота и порядок».



Исследования методом SQI продолжаются...

Из записной книжки консультанта

Участвующие в управлении совладельцы о других акционерах: «Акционеров надо любить и не давать им много работать. Пусть себе будут счастливы без работы!» ***

Рассказ менеджера о том, как Генеральный выбирал начальника складского комплекса: «Из четырех мужчин он выбрал... женщины!» ***

Владелец компании о топ-менеджерах: «Пашут они, пашут. Кто-то уже дедушкой стал, а сладкой жизни все нет!» ***

Акционер: «Поскольку дивиденды за прошлый период были выплачены, прибыль, надо полагать, была. Куда же она запропастилась сейчас? Это была шутка, или ее как-то по-другому считали?» ***

Владелец: «Я говорю все время в рублях, не уточняя. А все думают про доллары. Поэтому имиджа у меня предостаточно!»

Главный редактор: Ю. Пахомов Выпускающий редактор: И. Шкилерова Ответственный секретарь: Е. Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Ольга Сидельникова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2007 <http://www.stepconsulting.ru>

125009, Москва, Романов пер., д. 3, стр. 4-5. Тел. (495) 203-51-26, 203-51-27 E-mail: step@stepconsulting.ru

Бюллетень «Жизнь Бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77-14727 от 17 февраля 2003 г.

Перепечатка материалов, опубликованных в информационном бюллетене Консалтинг-Центра «ШАГ», допускается только по согласованию с редакцией

Подписаться на бюллетень можно через редакцию по телефонам КЦ «ШАГ» и на сайте.