



РЕШАЮЩИЙ КАДР

как найти и воспитать персонал

Елена ЗАЛЕСКАЯ

ПРИ ВЫСОКОЙ КОНКУРЕНЦИИ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ЮВЕЛИРНОЙ ТОРГОВЛИ И ОТНОСИТЕЛЬНО НЕВЫСОКОМ КАЧЕСТВЕ СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ НАНЯТЬ ПО-НАСТОЯЩЕМУ ХОРОШЕГО ПРОДАВЦА ЮВЕЛИРНЫХ УКРАШЕНИЙ СЕГОДНЯ ОЧЕНЬ СЛОЖНО. КАК НАЙТИ И ВОСПИТАТЬ ПЕРСОНАЛ ДЛЯ РАБОТЫ С ДРАГОЦЕННЫМИ ИЗДЕЛИЯМИ В РОЗНИЧНЫХ МАГАЗИНАХ, РАССКАЗЫВАЮТ ЭКСПЕРТЫ В ОБЛАСТИ HR И ПРОФИ ЮВЕЛИРНОГО БИЗНЕСА

Профессионализм, характер и внешность

Парадоксально, но факт: сегодня очень немногие владельцы ювелирного бизнеса при приеме на работу персонала обращают внимание на диплом. Безусловно, для работы в холдинговой структуре или крупной сети диплом о профессиональной подготовке необходим, и HR-служба крупной компании не пропустит кандидата, чей профессионализм не подтвержден документально. Таковы, по словам источника в крупной сети ювелирных магазинов, пожелавшего остаться неизвестным, основы корпоративного стиля крупных ювелирных домов. Он же сообщил, что девушке-продавцу для того, чтобы попасть на работу в федеральную ювелирную розничную сеть, мало быть привлекательной и обладать навыками продаж. Список требова-

ний, по словам анонимного собеседника, очень обширен, и кандидата проверяют по всем параметрам: от опыта работы и практических CASE-тестов до составления психологического портрета в результате многоступенчатых собеседований и прохождения тестирования по различным психологическим методикам.

В целом, руководство крупных торговых ювелирных сетей отказывается говорить о том, на основе каких характеристик идет отбор персонала для работы в компании, ссылаясь на корпоративную тайну. Но анонимный источник нашего журнала сообщил, что при выборе персонала для работы в своих магазинах некоторые российские и даже западные сети не гнушаются HR-рейдерством – попросту говоря, переманиванием персонала у конкурентов. «Одно «но», – сооб-

шил наш собеседник, – для того, чтобы один холдинг заинтересовался персоналом, работающим в другом, последний ювелирный ритейлер должен быть чуть более успешен по показателям продаж».

Гелена САВИЦКАЯ, коучер, психотерапевт и профессиональный HR-консультант, на основе своего многолетнего опыта подбора персонала для работы, в том числе, в ювелирных сетях, рассказала, по каким критериям работодатель сегодня отбирает сотрудников. «Если есть формализованный перечень основных обязанностей, необходимых навыков, то определить степень соответствия легко: резюме, собеседование, специализированные анкеты, CASE-тестирование, – говорит **Гелена САВИЦКАЯ**. – Основная трудность заключается в формальном определении того, чему должен соответствовать работник, занимающий определенную должность. Часто при поиске сотрудников многие ключевые требования к ним работодателем опускаются – либо как само собой разумеющиеся (для него), либо как не поддающиеся описанию». В таком случае, по мнению эксперта, идеальное решение – привлечение внешнего консультанта, например, сотрудника кадрового агентства. Внешний консультант не будет сам составлять критерии для отбора персонала, его задача – помочь определить и озвучить их руководителю магазина, компании.

Для работы в ювелирном магазине хорошо подходят экстраверты с потребностью в общении с людьми

«Обобщая требования, можно сказать, что для работы в ювелирном магазине мы рекомендуем брать экстравертов с потребностью в общении с людьми, – продолжает **Гелена САВИЦКАЯ**. – Как говорил один из французских владельцев магазинов, «из доброжелательной девушки всегда можно воспитать прекрасного продавца». Если же брать человека, для которого общение в тягость, а люди не интересны, то в результате профессионального выгорания можно получить классический советский экземпляр: «вас тут много, а я одна». Для менеджеров важно также умение организовывать команду без призывов к энтузиазму. Еще одно специфическое требование, обусловленное национальными традициями – это умение работать с женской командой. Приведенные выше критерии наиболее тяжело поддаются формализации, поэтому и отбор сотрудников по ним лучше поручать внешним консультантам. Остальные же требования точь-в-точь повторяют программу любого семинара или тренинга по продажам и особым затруднений не вызывают».

Чтобы попасть на работу в ювелирный холдинг «Рифеста», будущий продавец должен обладать, по словам **Тимура АХУНЗЯНОВА, PR-менеджера компании**, безупречной внешностью, коммуникабельностью, он должен быть вежливым, интеллигентным и ориентированным на результат и развитие. «Человек, который претендует на должность продавца в наших магазинах, должен, кроме всех вышеперечисленных качеств, знать технологии продаж, типы потребителей и их модели поведения, потребности, – отмечает **Тимур АХУНЗЯНОВ**. – Кроме этого, он обязан владеть информацией о технологических особенностях изготовления ювелирных украшений, знать классификацию драгоценных камней по российским и международным стандартам, классификацию золотых сплавов по российским и международным стандартам. Разбираться в видах огранок драгоценных камней и быть способным четко объяснить покупателю Правила по уходу за ювелирными украшениями».

Для того чтобы заполучить в компанию хорошего продавца, мало знать самому, что именно вы от него хотите. Как уже было сказано, важно составить четкий и внятный список требований и критериев, согласно которому будет проводиться оценка кандидатов-соискателей. Во многих компаниях отбором персонала занимается лично сам владелец бизнеса – что, по мнению многих экспертов, очень эффективно, так как никто лучше собственника не знает, что именно ему надо.

Навыки и качества, которыми обладает человек, можно определить с помощью специальных тестов. Последние могут быть как на профессиональную пригодность – их цель заключается в определении потенциала соискателя как работника, так и на психологические

ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ

Галина ШЕМЕНЕВА, владелица сети магазинов «Циркон»:

«Я очень люблю продавцов-учителей – точнее, бывших учителей. Во-первых, они умные, во-вторых, умеют разговаривать с людьми, в-третьих, очень начитанные и эрудированные и, в-четвертых, они хорошо знают психологию. Если они смогли работать с маленькими детьми, то и с «большими» у них проблем не будет. Безусловно, я смотрю и на внешность будущего продавца. То, как продавец выглядит – немаловажный фактор при приеме на работу. Есть такая поговорка: «Встречают по одежке». Так вот я – не исключение, и тоже оцениваю людей, прежде всего, по их внешнему виду. Соискательница должна быть ухоженной, постоянно следить за собой. И с ног до головы выглядеть «на все 100%». Продавец должна обладать хорошим вкусом, уметь грамотно выложить, достать и показать товар, содержать в порядке свое рабочее место. Профессионализм ведь не ограничивается только продажей драгоценностей, он должен быть во всем».



особенности и склад мышления кандидата. По мнению экспертов, психологические тесты имеют огромное значение, поскольку позволяют выявить способность потенциального продавца вливаться в новый коллектив, определить его стрессоустойчивость и личные качества, как-то – дружелюбие, открытость, честность (что особенно важно в условиях работы с дорогим товаром).

Нет в мире совершенства...

Однако не стоит забывать о том, что совершенство как в природе, так и в работнике встречается редко. И на тот случай, если человек еще не профессионал, но обладает огромным потенциалом, и работодатель это видит, существуют многочисленные тренинги, курсы повышения квалификации и методики обучения в процессе работы.

Подавляющее большинство тренингов по продажам сводится к натаскиванию на некоторое стандартное поведение

Рассказывает **Галина ШЕМЕНЕВА, владелица сети магазинов «Циркон»**: «Я предпочитаю брать непрофессионалов и обучать их сама. Для начала они прослушивают курс лекций от более опытных продавцов, от старших коллег. Несколько раз мы приглашали геммологов. Человек, работающий с драгоценностями, должен знать про них все, чтобы быть способным ответить на все вопросы самых требовательных покупателей. Периодически идет подбор молодых продавцов. К ним на первом этапе прикрепляется более опытный наставник. И если по истечении испытательного срока старший продавец и заведующая магазином говорят, что человек соответствует всем требованиям и критериям, такой сотрудник остается и продолжает работать. Кроме того, мы смотрим, как человек ведет себя в коллективе. Умение работать с людьми – не только с покупателями, но и с коллегами, адаптироваться в коллективе – это важное качество для нашего сотрудника. После того, как новичку преподали все основы мастерства, собирается оценочная комиссия, и новый сотрудник пишет тест, отвечает на вопросы членов комиссии, в которую входят старшие продавцы, заведующие магазинами. Если девушка не справляется с первого раза, но у нее есть желание работать, и я это вижу, испытательный срок продляется, и сотрудница должна за это время прочитать дополнительную литературу и сдать повторный «экзамен» на профпригодность. Если же я вижу, что человек пришел без особого энтузиазма и интереса, просто, чтобы где-то пристроиться, то с таким сотрудником мы расстаемся. В нашей компании постоянно проходят тренинги. Я также отправляю своих продавцов на уче-

бу, семинары и повышение квалификации в другие города».

Делится опытом **Тимур АХУНЗЯНОВ**: «Уже работающие специалисты компании «RIFESTA Holding» проходят периодическую аттестацию не реже 1 раза в 6 месяцев. При поступлении на работу или постановке в кадровый резерв кандидаты проходят трехуровневое собеседование и специальные кейсы, разрабатываемые для каждой должности. Учитывая особую специфику компании «RIFESTA Holding», все специалисты, вне зависимости от образования и опыта, проходят обязательное обучение на рабочем месте. Однако при необходимости используется и «внешнее» обучение на специализированных семинарах и курсах».

Гелена САВИЦКАЯ рекомендует обучение как продавцов, так и менеджеров начинать с тренингов продаж. «Можно сказать, что это база, – говорит коучер. – И здесь следует выбирать такие тренинги, которые имеют максимальное количество практики, «работы в поле». К сожалению, множество продавцов, прошедших обучение, только и научились, что отбивать у клиентов всякое желание делать покупку дежурной фразой: «могу я вам чем-то помочь?» Причина в том, что подавляющее большинство тренингов по продажам сводится к натаскиванию на некоторое стандартное поведение. Много сил тратится на то, чтобы схематизировать поведение покупателя, выучить дежурные фразы, научиться утилизировать возражения. Но практически ни один тренинг не затрагивает систему убеждений продавца. Подумайте, что происходит, когда состоятельный покупатель хочет приобрести украшение стоимостью в десятилетний заработок продавца? Даже если продавец будет идеально себя вести с точки зрения формальных правил, маловероятно, что покупатель не «прочтет» его отношение к себе. Поэтому из всех тренингов по продажам следует выбирать те, которые хоть как-то меняют систему убеждений персонала, хоть в малой степени расширяют его восприятие».

Гелена САВИЦКАЯ также советует владельцам ювелирных магазинов включать в систему обучения продавцов тренинги и курсы по психологии продаж. По ее словам, это крайне полезно, так как ювелирные изделия трудно отнести к массовой продукции первой необходимости. «Подобные тренинги очень эффективны для приобретения, к примеру, таких навыков, как калибровка (узнавание) внутренне референтных покупателей,



«НАВИГАТОР ЮВЕЛИРНОЙ ТОРГОВЛИ»

первый
профессиональный
журнал для
розничных
предприятий

**ВСЯ НЕОБХОДИМАЯ
ВАМ ИНФОРМАЦИЯ
В ОДНОМ ЖУРНАЛЕ
КАЖДЫЙ МЕСЯЦ**

**ПОДПИСЫВАЙТЕСЬ
И ЧИТАЙТЕ!**

по вопросам
подписки обращайтесь:
тел: (499) 238–27–77,
(499) 238–21–22

e-mail: mail@njt.ru
www.njt.ru

полярных ответчиков; для формирования умения очень корректно делать подсказки в выборе товара («как Вы красивы в этом», а не «как красиво ЭТО УКРАШЕНИЕ на вас») и т. д. Кроме того, именно для продавцов ювелирных изделий полезны минимальные тренинги по имиджу, а для персонала, работающего с особо дорогостоящей продукцией, – семинары по стилистике. Пользование услугами стилистов в нашей стране еще не очень распространено, поэтому магазин, где покупатель может в качестве бонуса получить грамотную и ненавязчивую консультацию, неизбежно сформирует для себя не только выигранный имидж, но и круг лояльных покупателей. И как продолжение идеи – необходимы регулярные, возможно сезонные семинары по последним тенденциям в моде».

За все надо платить

Хороший продавец стоит не только хороших денег. Говоря о системе мотивации персонала в ювелирных магазинах, многие ошибочно на первый план выдвигают уровень заработной платы. Однако профессионалы как в сфере торговли ювелирными украшениями, так и в HR-сфере считают такой подход ошибочным.

Один из наиболее правильных способов мотивации сотрудников – увлечь их общей идеей

Безусловно у хорошего продавца должна быть хорошая заработная плата. Однако для всесторонней мотивации сотрудника и создания из персонала собственной крепкой команды только денег явно недостаточно.

«Система мотивации сотрудников, равно как и любая другая система работы в организации, должна полностью соответствовать стратегии компании, ее структуре, ресурсам и корпоративной культуре, – считают специалисты в области поиска и подбора персонала портала HeadHunter. – Для того чтобы привлечь и удержать в своих рядах квалифицированных специалистов, надо попытаться обнаружить ключевой мотивирующий на выбор места работы фактор и предлагать потенциальным кандидатам именно его. Многие эксперты считают, что в ситуации кадрового голода, которая, по прогнозам российских и мировых аналитиков, будет только усиливаться в ближайшие годы, компаниям в первую очередь нужно ориентироваться на удержание «старых» сотрудников, эффективно работающих, досконально знающих определенный рынок и специфику своей компании».

Инна ГОРИСЛАВЦЕВА, первый вице-президент по корпоративному управлению компании ТТК, считает, что система мотивации, как в ее денежной части, так и в отношении различных льгот существенным образом за-

висит от корпоративной культуры. «Материальное вознаграждение как часть системы мотивации персонала играет серьезную роль, однако в компаниях с комфортной внутренней средой оно является уже не единственным фактором, удерживающим персонал. Если же в компании существуют проблемы с корпоративной культурой, плохой внутренней средой, то деньгами и различными льготами сотрудников не удержишь. Они могут перейти в другую организацию даже с понижением заработной платы, лишь бы сменить окружение и рабочую среду. Необходимо, прежде всего, выявить те корпоративные ценности, которые компания считает своим достоинством или преимуществом как работодателя и учесть их при построении системы мотивации. Например, если необходимо нанять в штат продавцов – молодых людей в возрасте от 20 до 25 лет, а в компании принято поддерживать молодые семьи, мам и детей, то рассчитанная на конкретную фокусную группу система корпоративной поддержки, различные льготы или материальная помощь вряд ли будут выглядеть привлекательно для этой категории потенциальных сотрудников».

По мнению профессионалов, один из наиболее правильных способов мотивации сотрудников – увлечь их общей идеей. Тогда они в большей степени могут быть ориентированы на нематериальные факторы. Но начисто забывать и не уделять внимания материальной стороне вопроса нельзя. Времена работы за идею остались далеко на просторах распавшегося Советского Союза. «Когда решается конкретная задача, например, в продажах, то лучше работает материальная мотивация, – рассказывает **Инна ГОРИСЛАВЦЕВА.** – С хорошими продавцами необходимо делиться прибылью. Зрелая фаза развития бизнеса (или рынка) предполагает усиление таких факторов, как медицинская страховка, социальные льготы и компенсации, инвестиции в обучение персонала, имидж организации-работодателя и т. п. В общем, все те аспекты, которые создают у людей ощущение стабильности и уверенности в завтрашнем дне.

А вот для организации обратной связи с сотрудниками пока не придумано ничего более эффективного, чем разнообразные опросы. Другое дело, что прежде чем о чем-то спрашивать, надо очень хорошо подумать о том, зачем это делается, кого конкретно и как вы будете опрашивать, как сам факт проведения опроса повлияет на возможное усиление проявления потенциальных проблем.



Нет ничего хуже, чем опрос, на который сотрудники откликнулись, а его результаты остались без внимания и реакции руководства. Поэтому организатором таких опросов сама по себе кадровая служба быть не может. Заказчик – руководство компании».

Если говорить о материальных факторах мотивации, то, по мнению экспертов в области HR, в систему премирования следует вносить изменения не чаще одного раза в год. «Периодичность изменений базового вознаграждения (окладов) определяет рынок труда, и надо ориентироваться на изменения в вопросах оплаты соответствующих категорий специалистов. Если есть существенные изменения, значит, время пришло. Независимо от этого надо не забывать производить ежегодную индексацию окладов с учетом инфляции. Что касается мотивации с помощью различных льгот – например, оплата фитнеса, или летнего отдыха детей, или талончиков на питание – никто не запрещает вводить их или отменять хоть ежеквартально. Вопрос в том, зачем это делается, и как это работает на имидж организации как работодателя», – подводит итоги **Инна ГОРИСЛАВЦЕВА**.

А Галина ШЕМЕНЕВА поделилась своими секретами работы: «Мои сотрудники получают обязательные премии с продаж. Наш коллектив – это не просто работающие вместе люди. Это – семья, команда. Мы постоянно устраиваем вечера – новогодние, в честь 8 Мар-

та и прочих праздников. Мое личное глубокое убеждение – кадры решают все. Я могу не появляться в торговых точках по две недели, по месяцу, но когда я приезжаю, то кажется, словно и не уезжала никуда. Потому что своих сотрудников я с самого начала приучаю к самостоятельности и умению принимать решения. И совершенно спокойно могу оставить магазин на коллектив, будучи уверенной в том, что они отлично справятся без моего контроля. Я изначально строю работу с людьми так, чтобы они все делали самостоятельно. И основной показатель для меня – это уверенность в том, что если меня не будет год, работа будет идти отлично.

Большая текучка кадров должна стать сигналом к скорейшему обсуждению и решению внутренних проблем

В Японии есть такая практика. Берут на работу директора магазина, год он работает, потом на год его отправляют в оплаченный отпуск. И смотрят, как поведет себя коллектив без его руководства. Если все продолжает работать, как часы, такого человека через год принимают обратно и повышают ему зарплату. А если коллектив без директора дестабилизируется и сотрудники начинают все чаще апеллировать к тому: «А вот был

бы директор... А как же без него...» и так далее, с таким человеком расстаются. Значит, он не смог наладить бесперебойную работу. Я никогда не расстанусь со своими опытными продавцами. Это люди, которые начали работать со мной, будучи еще молодыми девочками. Сейчас они уже значительно старше, однако возраст продавцов в моей компании не превышает 35 лет. Но выглядеть в 35 они должны на 25. Это мое требование, причем, не только к ним, но и к себе, в первую очередь. Чтобы им было, на кого равняться. Что касается тренингов, то в компании они проходят постоянно. Я отправляю своих продавцов на учебу, семинары и повышение квалификации в другие города. Кроме того, мы ввели систему своего рода поощрения. Наша компания участвует в выставках по всей стране, и туда по очереди отправляются наши лучшие продавцы. Одни едут с нами в Сочи, другие – в Москву, третьи – в Санкт-Петербург. Это ведь не только работа, но и возможность посмотреть другие города и познакомиться с новыми людьми, расширяя свой кругозор.

В моей практике не было такого, чтобы сотрудники ушли по собственному желанию. Наоборот, к нам стоит очередь из желающих работать. Мои коллеги – владельцы ювелирных магазинов – говорят, что взять продавца, работавшего в «Цирконе» – большая удача. Потому что его уже ничему не надо учить, он все знает и умеет».

Одним из показателей успешности/неуспешности функционирования системы мотивации в компании может служить статистика заявлений об уходе. Если внутри фирмы большая текучка кадров, если в качестве причины ухода фигурирует «зарплата ниже рыночного уровня», «скудный соцпакет», «нет стимула работать», это должно стать сигналом к скорейшему обсуждению и решению проблем. Иначе компания рискует лишиться одного из главных своих ресурсов – человеческого капитала.

Эксперты настоятельно рекомендуют создавать внутри компании внутренний кадровый резерв. Тогда при любом кризисе руководство всегда сможет быть уверено в том, что все позиции заняты надежными людьми и крепкими профессионалами. Многие практики ювелирной отрасли признаются в том, что сегодня очень сложно найти надежный, воспитанный персонал. В таком случае специалисты советуют отталкиваться не от того, нравится ли лично вам этот человек, а от того, нравится ли он, в первую очередь, покупателю, а во вторую – коллективу... И помнить, что владельцу бизнеса здесь отведено всего лишь третье место. ■