

УДК 331.108

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-КВАЛИФИКАЦИОННОГО СОСТАВА ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ**Григорян А.А.***ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва,
e-mail: a7grigoryan@gmail.ru*

В статье рассмотрены принципы формирования кадрового состава организаций розничной торговли. Представлен контент-анализ рынка труда среди кандидатов, ищущих работу в сфере продаж. Целью статьи является определение методов формирования профессионально-квалификационного состава персонала в сфере розничной торговли за счет улучшения процессов поиска, найма, адаптации и удержания новых сотрудников. Автор приходит к тому, что важно проводить регулярные опросы по вовлеченности для выявления проблемных зон в работе сотрудников и повышения их удовлетворенности своей работой. Необходимо заботиться как о физическом здоровье сотрудника, так и о психологическом. Также в компании должен проводиться регулярный анализ ключевых причин увольнения сотрудников для превентивной работы над возможным уходом самых эффективных кадров организации. И последним, но не менее важным пунктом является организация правильного найма и адаптации сотрудника с учетом профиля должности. У каждой штатной позиции в компании есть специфические особенности (условия труда, график работы, расположение рабочего места). С учетом всех этих особенностей должен быть составлен персонализированный подход для грамотного введения нового сотрудника в его должность. Таким образом, автором даны рекомендации по контролю показателя текучести персонала организации, а также проанализированы методы удержания сотрудников розничной торговли.

Ключевые слова: управление персоналом, рынок труда, рекрутмент, подбор персонала, трудовые ресурсы, текучесть персонала

FORMATION OF PROFESSIONAL AND QUALIFICATION STAFF IN THE RETAIL SECTOR**Grigoryan A.A.***Financial University under the government of the Russian Federation, Moscow,
e-mail: a7grigoryan@gmail.ru*

The article discusses the principles of the formation of the staff of retail organizations. The content analysis of the labour market among candidates looking for a job in the field of sales is presented. The purpose of the article is to determine the methods of forming the professional and qualification composition of personnel in the retail sector by improving the processes of searching, recruiting, adapting and retaining new employees. The key reasons for staff turnover in the field of trade have been identified. Lack of career opportunities is one of the key reasons workers leave employers around the world in retail. Retail staff do not want to stay in the same location for long periods. The opportunity for training, professional and personal development is valuable for the employee. If development is absent, workers experience burnout in the workplace, leading to layoffs. The balance between work and personal life is also the most important factor when choosing an employer. The inability to adjust the work schedule, if necessary, also negatively affects the attitude of staff towards the company, which further makes employees think about looking for a new job. Recommendations are given for monitoring the organization's turnover rate. Methods of retaining employees of retail trade have been analysed.

Keywords: personnel management, labor market, recruitment, personnel selection, labor resources, staff turnover

Сектор розничной торговли традиционно является лидером по текучести персонала во всем мире в последние десятилетия. Это зачастую может быть связано со множеством причин: от тяжелых условий работы до нестабильного заработка продавцов, который зависит от уровня продаж компаний.

По данным Бюро статистики труда США в апреле 2021 г. процент увольнений на рынке труда достиг рекордного уровня, а наибольший рост по этому показателю продемонстрировала розничная торговля [1].

Увольнение работника по собственному желанию является зачастую сигналом тревоги для компании. Руководству следует исследовать и анализировать причины увольнения таких сотрудников, чтобы

избежать ряда проблем в будущем. Одна из них – снижение производительности труда в результате того, что другим работникам придется добавить обязанности бывшего сотрудника к своей рабочей нагрузке, по крайней мере на время. В результате этого может усилиться недовольство действующего сотрудника, что в свою очередь может вынудить его поставить под сомнение целесообразность собственного пребывания в организации. А для компании данная ситуация может повлиять на еще большую текучесть. При этом в данной ситуации компании еще придется платить сотрудникам сверхурочно, что может не вписываться в первоначальный бюджет расходов на персонал.

Целью данной статьи является определение методов формирования профессионально-квалификационного состава персонала в сфере розничной торговли за счет улучшения процессов поиска, найма, адаптации и удержания новых сотрудников.

Формирование профессионального-квалификационного состава сотрудников компании – это критически важный аспект деятельности для обеспечения бесперебойного функционирования бизнеса. Для отслеживания качества формирования кадрового состава компании необходимо тщательно анализировать ключевые HR-метрики, чтобы своевременно редактировать процессы найма, адаптации и удержания персонала. В данной статье проанализированы методы регулирования данных процессов в различных организациях.

Материалы и методы исследования

В данной статье представлен аналитический обзор ряда ключевых современных тенденций на рынке труда среди продавцов розничных магазинов.

Используются материалы из статей зарубежных и российских авторов на тему управления персоналом. В качестве доказательной базы исследования рынка труда приводится анализ данных с крупнейшего сервиса по поиску работы в Российской Федерации – портала Хэдхантер.

В статье используется сравнительный анализ различных компаний по технологиям найма, адаптации и удержания сотрудников внутри компании.

Результаты исследования и их обсуждение

В связи с большой текучестью кадров на рынке труда образуется достаточно жесткая конкуренция за кандидатов среди менеджеров по подбору персонала разных компаний. Согласно данным портала Хэдхантер, динамика резюме по профобласти «Продажи» за последний год снизилась на 12% [2]. Тем не менее общая динамика резюме выросла на 1% (рис. 1).

При этом важно отметить, что спрос на продавцов-кандидатов на рынке не сни-

жается. Несмотря на значительный рост интернет-торговли в последние годы, многие розничные магазины продолжают расширять свои сети магазинов и увеличивать штат сотрудников, которые продают их продукцию.

Снижение количества резюме может быть связано во многом с тем, что, несмотря на достаточно тяжелые условия труда, предлагаемая заработная плата меньше, чем по рынку труда в целом. Данный фактор коррелирует с тем, что из-за нестабильной экономической ситуации заработок продавцов розничной торговли может сильно меняться из месяца в месяц.

Необходимо также проанализировать портрет соискателя в сфере продаж, чтобы понимать, на каких кандидатов компаниям стоит ориентироваться при поиске торгового персонала на рынке труда розничной торговли [2]. Как видно из аналитических данных портала Хэдхантер, типичный розничный продавец – это человек, который уже имеет опыт работы от 1 года до 6 лет, в возрасте от 26 до 45 лет, в большинстве случаев с высшим образованием (рис. 2). Эти данные свидетельствуют о том, что кандидаты, как правило, подходят к выбору данной профессии осознанно, готовы расти и развиваться, работая в сфере продаж.

Многие организации пренебрегают контролем оборота кадров, считая, что эта информация не является критически важной или что она занимает слишком много времени для сбора и анализа, а также не стоит затраченных усилий. Если организации не рассчитают коэффициент текучести работников, то таким организациям проблематично выявить его влияние и найти меры для его сокращения. Компаниям необходимо вести четкий учет обращения работников для поддержания производительности труда и минимизации финансовых затрат.

Кроме этого, компания несет нематериальные утраты, такие как знания и навыки, которые работник заберет с собой к конкуренту, покидая компанию. Новому сотруднику требуется время для адаптации в коллективе, и, соответственно, коллектив должен привыкнуть к новому человеку в организации.

Сравнение профобластей					
Профобласть	Динамика вакансий	Динамика резюме	Индекс	Предлагаемая зарплата	Пол соискателя МЖ
Все профобласти	+65%	+1%	4.1	49 289 Р	49%/51%
Продажи	+61%	-12%	1.9	46 219 Р	44%/56%

Рис. 1. Сравнение профобластей по динамике вакансий и резюме за 2020–2021 гг.

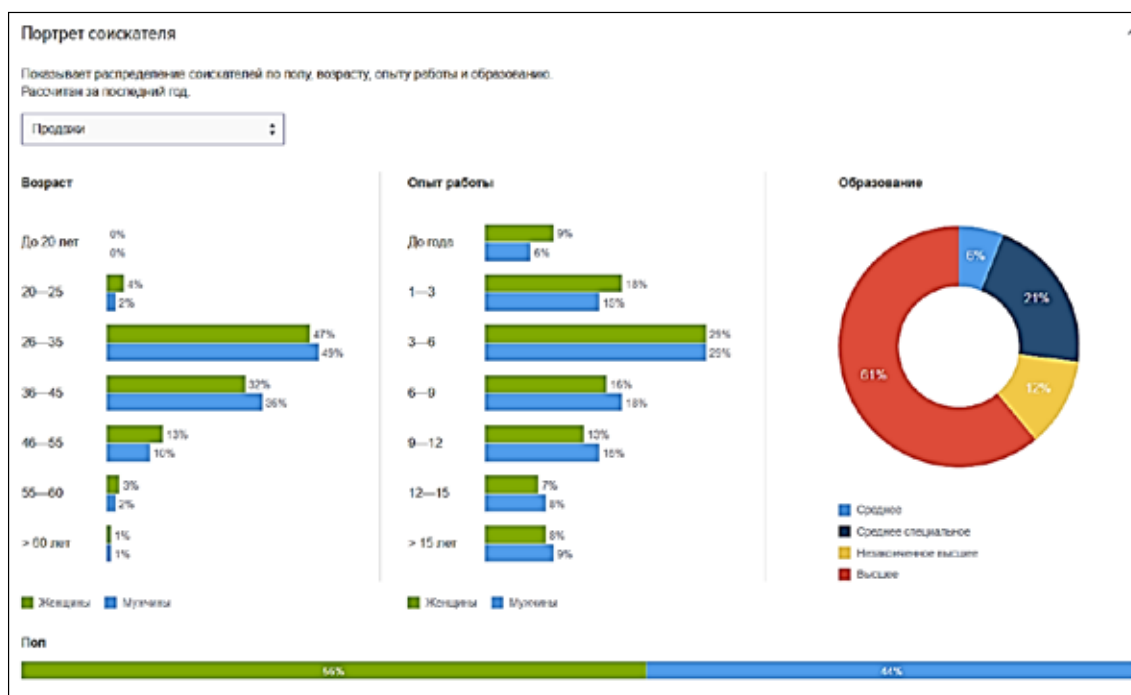


Рис. 2. Портрет соискателя в профобласти «Продажи» на декабрь 2021 г.

Для предотвращения избыточных затрат и поддержания эффективного функционирования организации важно следить за количеством работников, покидающих организацию, и за тем, какие ключевые факторы влияют на решение сотрудников покинуть компанию. Выявление причин, по которым сотрудники покидают рабочее место, является первым шагом к сокращению текучести персонала. Компании, которые понимают эти причины, находятся на пути к уменьшению затрат на поиск, обучение и адаптацию новых рабочих.

Найм кандидатов невозможен без учета требований к должности. Следовательно, возрастает значимость наличия у кандидата совокупности профессиональных знаний, умений и навыков, соответствия его определенным психологическим требованиям, определения совокупности действий претендента при вхождении в коллектив, в котором ему предстоит работать.

Как правило, для кандидатов в сфере розничной торговли не существует жестких требований по навыкам и компетенциям. Тем не менее менеджеры по подбору персонала должны тщательно оценивать кандидатов на их готовность в течение всего рабочего дня общаться с клиентами, быть доброжелательными и отзывчивыми, а также хорошо знать ассортимент продукции компании. Такие сотрудники должны осознавать, что их основной зар

боток будет напрямую зависеть от количества проданной ими продукции. Тяжелые физические условия также должны быть озвучены на этапе собеседования. В случае какого-либо серьезного заболевания сотрудник физически не сможет выполнять свои трудовые обязанности и, скорее всего, уволится в течение первых нескольких смен работы.

Тем самым стоит отметить, что отбор и найм подходящих сотрудников – это важнейший процесс в формировании профессионального-квалификационного состава сотрудника. Только с учетом приема в организацию сотрудников под определенные требования, компания сможет получить отдачу от своего торгового персонала [3].

Далее необходимо уже более детально проанализировать факторы увольнения сотрудников из компании розничной торговли.

В основном на решение сменить сферу деятельности сотрудников розничной торговли влияют три ключевых фактора:

- оплата труда;
- график работы;
- отношения с руководителем.

Заработная плата работников розничной торговли в основном зависит от процентов с продаж каждого конкретного продавца. В связи с этим многие сотрудники получают минимальную заработную плату, так как показывают высокие показатели по продажам в первые месяцы работы зачастую

достаточно сложно, учитывая конкуренцию с более опытными коллегами.

Касательно планирования рабочего времени и графика работы, стоит отметить, что продавцы вынуждены работать в выходные и праздничные дни, так как на эти даты приходится рост спроса на продукцию компании. Это затрудняет для сотрудников возможность поддерживать баланс между работой и личной жизнью, что в последнее время является крайне важным показателем для удовлетворенности своей работой.

Если сотрудник не ладит со своим начальством или чувствует, что его недостаточно ценят в компании, то он вряд ли будет показывать хорошие результаты на регулярной основе. С большой долей вероятности такие сотрудники в первую очередь будут искать новую работу. Так что отношения в коллективе зачастую могут иметь решающее значение при смене работы.

Многие руководители получают повышение благодаря их навыкам и высокой квалификации, но часто им не хватает некоторых социальных «мягких навыков» поведения, которые крайне необходимы для управления персоналом. Если менеджер не понимает своих сотрудников, не ценит и не признает их усилий, то рано или поздно они начнут искать другую работу, где будут чувствовать себя более комфортно. Поэтому умение выслушать и оценить заслуги свои подчиненных является важной составляющей для удержания работников [4].

Многие сотрудники в розничной торговле чувствуют себя оторванными от главной цели и миссии компании. Как правило, для них это временное место для заработка на время, пока они ищут более стабильное место или работу по специальности. Зачастую такие сотрудники не видят потенциал для продвижения по службе и не ощущают их ценность для организации.

Крупные розничные компании, желающие сохранить своих самых эффективных сотрудников, должны следить за уровнем удовлетворенности среди персонала, отслеживать ключевые жалобы сотрудников, оперативно предоставлять обратную связь по вопросам, которые возникают у сотрудников. Возможность получить обратную связь, выявить ключевые проблемы в работе сотрудников и исправить их является важнейшим инструментом для удержания ключевых сотрудников компании и снижения общей текучести кадров.

Опросы сотрудников – это крайне эффективный метод, чтобы узнать, чем сотрудник доволен и чем не доволен в своей работе. Чтобы повысить честность таких опросов, их рекомендуется проводить анонимно.

Все организации хотят нанимать и удерживать лучших сотрудников. Наличие непрерывного цикла связи, позволяющего компаниям розничной торговли оценивать удовлетворенность сотрудников, не только снижает затраты и проблемы, связанные с повторным наймом и переподготовкой, но также может распространяться на улучшение качества обслуживания клиентов. Это связано с тем, что, когда сотрудники более довольны своей рабочей средой, они, как правило, лучше увлечены своей работой и, таким образом, обеспечивают более высокий уровень обслуживания [5].

В условиях рыночных отношений исключительно важна практика оценки результативности и эффективности труда при его оплате, а также критерии рациональности организации заработной платы и, прежде всего, формирования и использования средств для мотивации и стимулирования. Действенная реализация функции стимулирования в процессе управления трудовыми ресурсами способствует повышению эффективности производства и труда, выявлению внутрипроизводственных резервов. На сегодняшний день наблюдается достаточно неоднозначная тенденция в мотивировании работников. Если сделать ставку исключительно на рост производительности труда, не принимая во внимание потребности и желания работника, то результат окажется неудовлетворительным. Однако, если пойти иным путем и все внимание сконцентрировать исключительно на человеке, то результат будет аналогичным. Вследствие этого механизм мотивации труда в системе стратегического управления персоналом должен быть очень грамотно продуманным и применимым к конкретной группе профессионально-квалифицированных кадров [6].

Формирование системы мотивации должно строиться с учетом ценностей и миссии компании. Такая система будет одновременно соответствовать как персональным целям сотрудников, так и глобальной цели компании. Важно включать также нематериальные элементы мотивации сотрудников, чтобы повысить их вовлеченность в рабочие процессы. Ожидать от сотрудников качественной и наиболее эффективной работы стоит тогда, когда работники понимают, что их труд достаточно справедливо оплачивается [7].

С целью удержания сотрудников компании начали использовать well-being программы, способствующие отслеживанию благополучия и здоровья сотрудников. В такие программы входит комплексная оценка сотрудникам по пяти ключевым факторам:

1. Физическое здоровье.

2. Душевное равновесие.
3. Комфортная рабочая среда.
4. Финансовое благополучие.
5. Возможности профессионального роста.

В настоящий момент well-being программы в HR-среде находятся на подъеме. Забота о своих сотрудниках становится устойчивым трендом на экологичный стиль ведения бизнеса, который все больше будет интегрироваться в корпоративную культуру и стратегию компаний, а также поможет сократить текучесть кадров в столь сложные для бизнеса времена [8].

Заключение

Приведенные статистические данные свидетельствуют о значительном проценте текучести кадров на предприятиях розничной торговли. Именно поэтому предприятиям для того, чтобы минимизировать текучесть кадров и управлять ею, следует обратить внимание, во-первых, на существующую политику по найму, отбору, введению в должность сотрудников, обучение и адаптацию работников в первые месяцы работы в компании, а также планирование рабочего времени и выплаты заработной платы сотрудникам. При необходимости все данные процессы нужно совершенствовать в соответствии с текущими требованиями рынка труда и запросами кандидатов.

Предприятия в сфере розничной торговли, вероятно, всегда будут иметь высокую текучесть персонала. Этого невозможно избежать, но реально улучшить ситуацию и уменьшить процент увольнения, используя правильные методы. Для того, чтобы уменьшить финансовые затраты и улучшить репутацию компании, необходимо организовать правильный подход к поиску персонала, предоставлять правдивую информацию о должности, на которую претендуют соискатели, на самых первых этапах отбора кандидатов.

Таким образом, важно проводить регулярные опросы по вовлеченности для выявления проблемных зон в работе сотрудников и повышения их удовлетворенности своей работой. Необходимо заботиться как о физическом здоровье сотрудника, так и о психологическом. Также важно анализировать ключевые причины увольнения сотрудников для превентивной работы над возможным уходом самых эффективных кадров организации. И последним, но не менее важным пунктом является ор-

ганизация правильного найма и адаптации сотрудника с учетом профиля должности. У каждой штатной позиции в компании есть специфические особенности (условия труда, график работы, расположение рабочего места). С учетом всех этих особенностей должен быть составлен персонализированный подход для грамотного введения нового сотрудника в его должность.

Сотрудники являются основой успеха любого бизнеса, и поэтому особенно важно их мотивировать и поддерживать в работе любой ценой, чтобы компания могла быть конкурентоспособной с точки зрения предоставления качественных продуктов и услуг. Обучая работников и предоставляя перспективу личного и карьерного роста, финансово стимулируя их достойной оплатой труда, поощряя премиями и дополнительными бонусными выплатами, компании розничной торговли смогут держать текучесть штата под контролем. И в долгосрочной перспективе все затраты компании на удержание персонала окупятся в многократном размере.

Список литературы

1. FinancesOnline. 112 Employee Turnover Statistics: 2021 Causes, Cost & Prevention Data. [Электронный ресурс]. URL: <https://financesonline.com/employee-turnover-statistics/> (дата обращения: 22.12.2021).
2. HeadHunter. Россия – статистика рынка труда. [Электронный ресурс]. URL: <https://stats.hh.ru/> (дата обращения: 20.12.2021).
3. Тюрина О.О., Олгезнева В.В. Система найма персонала на предприятии: теория и практика // Вестник Удмуртского университета. 2021. № 6. С. 1017–1023.
4. Workforcesoftware. 4 Tips for Identifying Employee Turnover Issues in Retail. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.workforcesoftware.com/blog/four-tips-for-identifying-employee-turnover-issues-in-retail/> (дата обращения: 20.12.2021).
5. Mytotalretail. Out of Fashion: Why Turnover in Retail is So High, and What to Do About it. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mytotalretail.com/article/out-of-fashion-why-turnover-in-retail-is-so-high-and-what-to-do-about-it/> (дата обращения: 21.12.2021).
6. Сердюк Е.А. Формирование механизма мотивации труда в системе стратегического управления персоналом предприятия: теоретический аспект // Инновационные технологии в машиностроении, образовании и экономике. 2017. № 4. С. 17–21.
7. Николаева И.А., Даруга И.Н. Материальное стимулирование персонала как элемент стратегии управления человеческими ресурсами // Право, экономика и управление: актуальные вопросы. 2020. С. 74–77.
8. Щукина Д.В., Черникова В.Е. Well-being программа как современное направление в области удержания персонала в компании // Деловой вестник предпринимателя. 2021. № 2. С. 87–90.