



Moscow
Business School
Leadership Energy

Семинар 1
Модуль 08-HRM

Управление человеческими ресурсами

Подбор сотрудников в супермаркет «7 Океан»

Вадим Музыченко

Тьютор, Moscow Business School



Ситуация

Подготовка к открытию нового супермаркета «7 Океан» близилась к завершению. С технической стороны особых проблем не возникало: здание ждало своего часа уже целый год, бригада монтажников заканчивала установку оборудования, и даже первая партия товаров была выставлена в огромном торговом зале. До запланированного открытия супермаркета — два месяца, и теперь оставалось лишь подобрать персонал.

Руководство магазина (иностранцы), имевшее обширный опыт подобных проектов в Европе, смотрело на положение дел оптимистично. Согласно разработанному плану, подбор и обучение новых сотрудников должно было пройти гладко и слаженно: никогда раньше на это не отводилось столь длительное время.



Татьяна, создавшая и возглавившая службу персонала супермаркета «7 Океан», этого оптимизма не разделяла. Она уже успела испытать на себе все «прелести» подбора торгового и вспомогательного персонала. Грандиозная рекламная кампания, стартовавшая за три месяца до открытия, принесла свои плоды. В потенциальных продавцах и кассирах, в основном, жителях близлежащего поселка, в котором и строился супермаркет, недостатка не было. Нарекание вызывал лишь уровень кандидатов, да и разбираться во всех написанных с ошибками заявлениях, анкетах и резюме Татьяне приходилось в основном самой. Руководство живо интересовалось данным процессом, постоянно напоминая о сроках и планах, и сотрудники уже несколько раз видели своего руководителя с глазами «на мокром месте».



В итоге 200 кассиров были набраны. Эта гигантская цифра с самого начала учитывала возможную текучесть кадров. Предполагалось, что даже в случае значительного сокращения числа кассиров останется их солидный запас. Для того чтобы минимизировать текучесть, на время обучения работникам кассового отдела устанавливалась такая же зарплата, как и после испытательного срока. «Деньги на дороге не валяются, особенно в таком маленьком поселке», — любил повторять зарубежный директор супермаркета «7 Океан». Впрочем, кассирам их зарплата казалась далеко не такой большой – они получали 7500 руб. в месяц, что даже в масштабах небольшого околостолличного поселка не выглядело роскошно.



Два месяца, отведенные на обучение, пролетели быстро.

Набранные сотрудники, многие из которых не имели никакого опыта работы в торговле, учились с удовольствием. Прибывшая из-за рубежа команда кассиров добавляла процессу динамики и интриги. Все попытки западных специалистов заставить подопечных улыбаться, быстрее проводить товар над сканером и говорить каждому покупателю вежливые слова воспринимались с энтузиазмом, правда, очень быстро забывались. В целом условия обучающего процесса были максимально щадящими, поэтому проблем с дисциплиной не возникало.

Руководство кассового отдела и служба персонала облегченно вздохнули – задача казалась решенной. Однако радость была преждевременной.



Чем ближе было открытие супермаркета «7 Океан», тем чаще наведывались кассиры к Татьяне. Причем их визиты были вызваны далеко не желанием повысить эффективность процесса обучения. Как правило, руководитель службы персонала узнавала, что ее подопечные в лучшем случае по неотложным причинам должны покинуть это место работы, а в худшем – что они оформляют декретный отпуск со всеми вытекающими для магазина финансовыми последствиями.

С каждым днем вести «с фронта» становились все более угрожающими. Так, в один прекрасный Татьяна узнала, что недалеко от супермаркета «7 Океан», планирует открыть свой филиал другая торговая сеть — «Троечка». При этом зарплаты, предлагаемые кассирам, были там на 20% выше. Конкуренты искренне радовались уже обученным кассирам, а те, в свою очередь, большим зарплатам.



Когда наступил день открытия супермаркета «7 Океан», ряды кассиров были значительно более редкими, чем ожидалось: из 200 набранных вначале человек остались 90. В первые дни после открытия команда кассиров проходила через огонь, воду и медные трубы: все то, чему они обучались в «мирных» условиях, нуждалось в обкатке и совершенствовании, и это явно не было похоже на вольготную ситуацию во время учебы. Многие из кассиров уже написали заявление об увольнении и согласились отработать положенные две недели только после длительных уговоров. В доверительных беседах они жаловались, что не ожидали напряженной работы и готовы пожертвовать причитающейся им зарплатой, но не работать в условиях аврала. Спешно объявленный набор новых кассиров едва позволял закрывать прорехи, да и на их подготовку времени уже не было. Об увольнении начала подумывать и сама Татьяна – на ее взгляд, ситуация была безвыходной.



Ответьте на вопросы, обосновав свои ответы.

1. Какие ошибки совершили Татьяна и руководство супермаркета «7 Океан» при подготовке к открытию?
2. Какие специфические моменты не были учтены?
3. Какие варианты выхода из кризисной ситуации с наименьшими потерями предложили бы Вы?
4. Возможно ли быстрое решение сложившейся проблемы?
5. Насколько распространены подобные ситуации и подобные ошибки?



Moscow
Business School
Leadership Energy

Семинар 1

Спасибо

Вадим Музыченко
Тьютор, Moscow Business School