



# Оперативно е управление персоналом





# ЦЕЛЬ КУРСА

Сформировать у руководителей и специалистов знания, умения и навыки оперативного управления, которые позволят качественно управлять персоналом на площадке магазина.

**IT-эксперты**

**Администраторы**

**Заместители заведующих магазинами**

**Заведующие магазинами**

**Старшие кассиры**

**ДЛЯ КОГО  
ПРЕДНАЗНАЧЕН  
КУРС:**



# Какими навыками должен обладать эффективный руководитель?



Ничего особенного, просто ты должен сочетать в себе:

**Учителя**



**Тренера**



**Героя**



**Злодея**



**Телепата**



# ЗАЧЕМ РУКОВОДИТЕЛЮ НАВЫКИ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ?



Самое главное происходит каждый день в текущем оперативном управлении.

Именно в этот момент каждый сотрудник магазина совершает маленькие трудовые подвиги и незаметные ошибки.

Именно в ежедневном потоке дел руководитель реализует весь репертуар своих ролей от энерджайзера до чуткого психолога.



# ТРИ СТУПЕНИ ЭФФЕКТИВНОГО ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ



## 1 ступень – Организовать себя

Применять эффективные методы работы в повседневной, текущей деятельности, чтобы оптимально использовать свое время.



## 2 ступень - Организовать исполнителей

Управлять по ситуациям. Принимать оперативные решения исходя из складывающихся обстоятельств и на основе постоянного наблюдения за персоналом.



## 3 ступень - Организовать рабочий процесс

Управлять технологией. Действовать по стандартам, создавать эффективные правила, алгоритмы выполнения задач.

# КАК ОРГАНИЗОВАТЬ СЕБЯ?

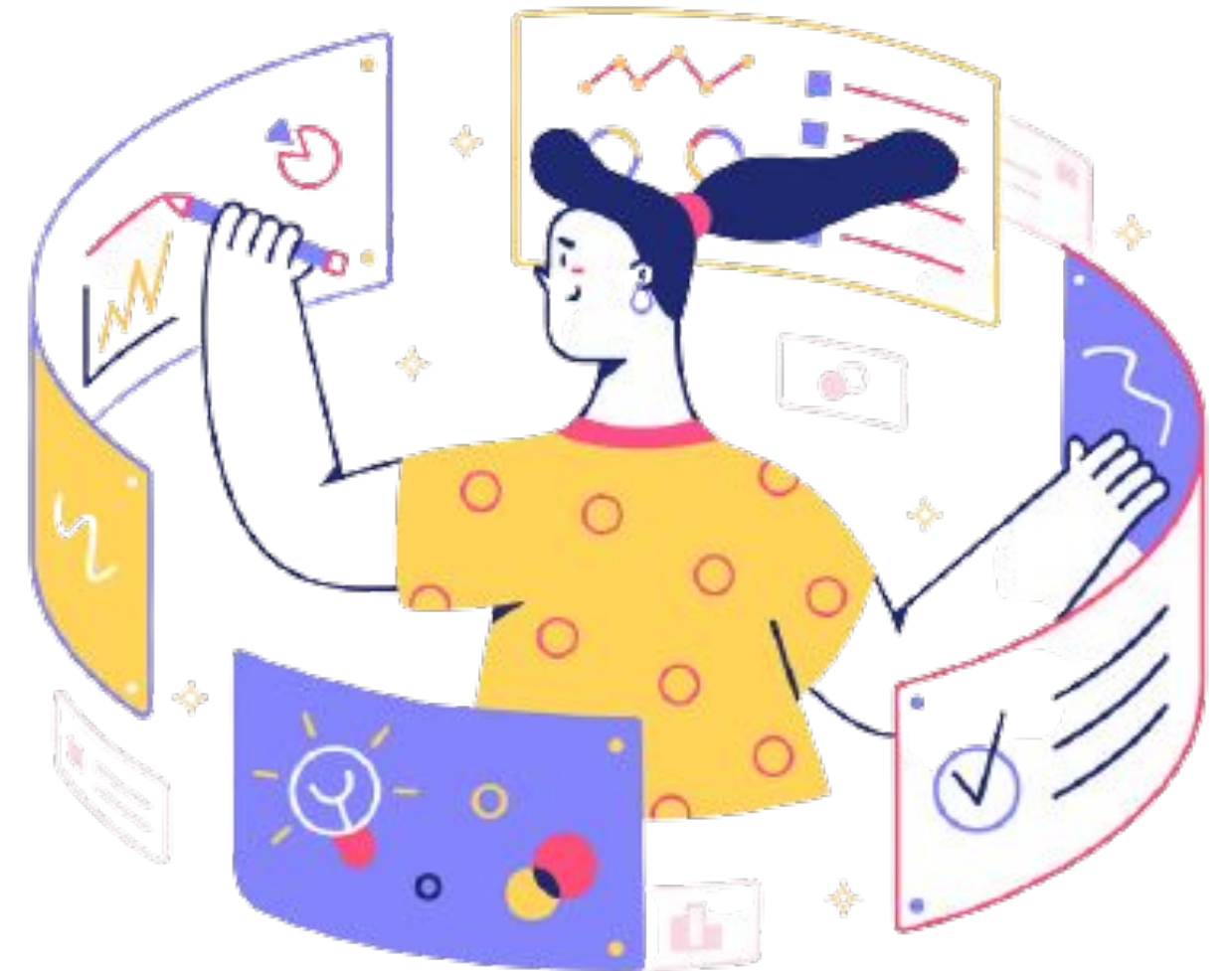
## 1. Анализируй текущие задачи

Визуализируй анализ. Например, используй таблицу.

Задачи	Средства	Имеется	Не хватает	Делается/ контроль	Идеи	Приоритеты

## 2. Планируй рабочий день

Кто регулярно хотя бы в течение 10 минут подготавливает свой рабочий день, тот сможет ежедневно экономить более одного часа, а также вернее и лучше справиться с важными делами.



### 3. Важные мысли формулируй на бумаге

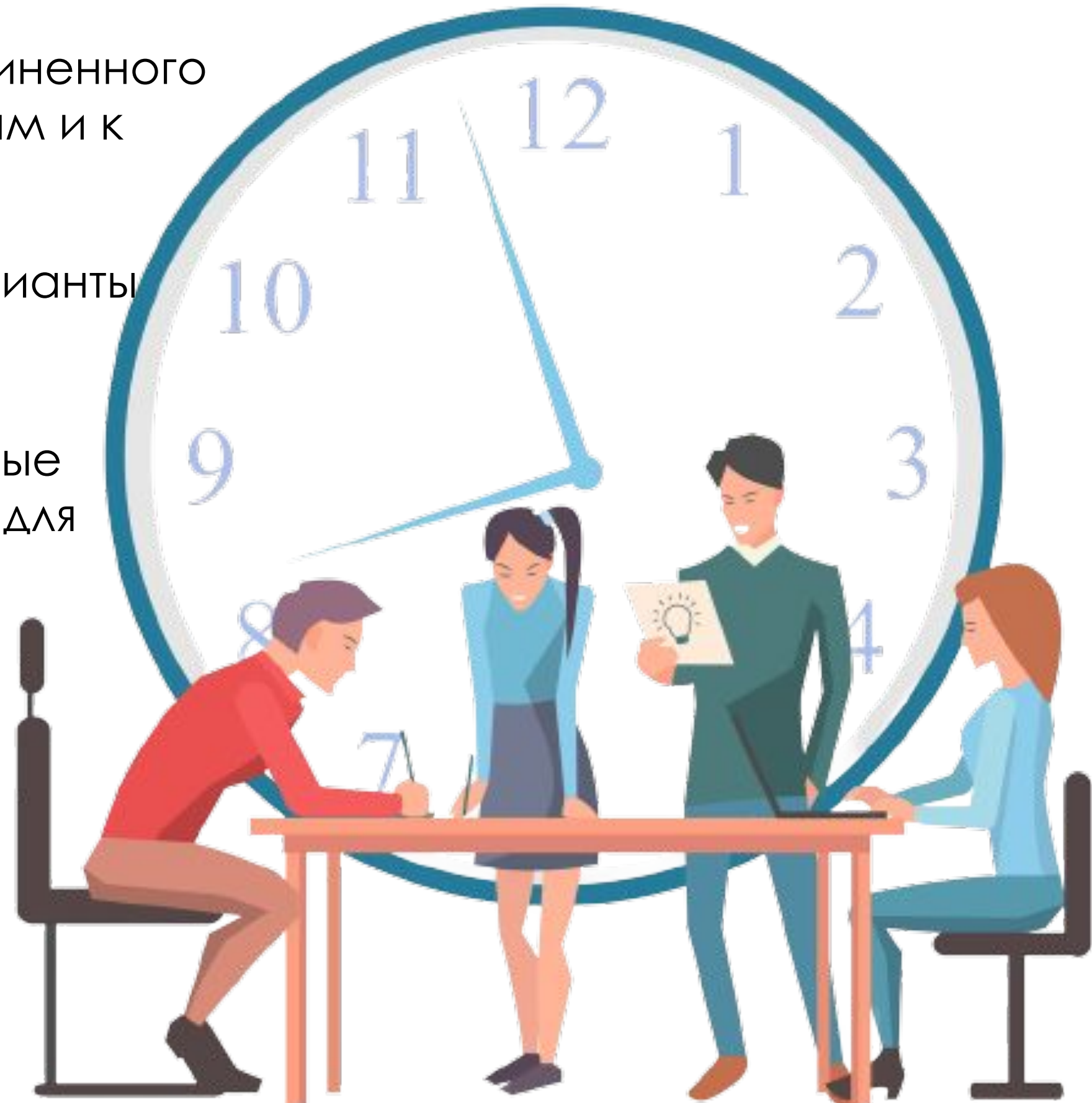
Любую мысль, которую ты хочешь донести до своих подчиненных, излагай на бумаге в виде нумерованного списка с небольшими комментариями. Можно сделать копии по количеству участников собрания и раздать минут за пять до его начала.

В процессе собрания делай ссылки на документ. Тем самым возникает двойной эффект. **Слышим ушами и видим глазами**. Двойное восприятие. Плюс - порисуй на флипчарте. Тройной эффект.



## 4. Используй различные стили руководства

- **Директивный** – пошагово инструктируй подчиненного (данный стиль применяй к новым сотрудникам и к новым задачам).
- **Наставнический** – предлагай те ли иные варианты решения задачи, обучай подчиненного.
- **Поддерживающий** – задавай вопросы, которые будут способствовать рождению новых идей для работы, поддерживай инициативу.
- **Делегирующий** – делегируй задачи, ставь цели и описывай конечные результаты.





## 5. Делегируй задачи

- Подбери подходящих сотрудников для выполнения задачи.
- Распредели, кто и что будет делать.
- При постановке задач используй технологию «ДОМ» (см. далее).
- Стимулируй, инструктируй и консультируй подчиненных. Они должны иметь необходимую информацию для понимания своей задачи и ожидаемых результатов, а также вовремя получать ответы на возникающие вопросы.



## 6. Говори позитивно

- **Короткими энергичными фразами:** «Уверен(а), мы выполним план на 200%».
- **В настоящем и будущем времени.** Лучше говорить о том, что есть и что будет: «Ребята, уже сегодня мы делаем длину чека 1.8, а завтра с легкостью у нас будет 2,2».
- **Говори, что нужно сделать, а не чего избежать:** «Ребята, подходим второй и третий раз к Покупателям, даже если первый раз вы получили отказ в консультации».
- **Используй красивые образы и приятные слова:** «Ребята, приятно посмотреть на вас, бодрые и веселые. Я уже сейчас представляю, как мы классно будем работать с Покупателями сегодня!».
- **Главные слова делай ударными:** «Ребята, здороваемся с каждым Покупателем!».



# СЛОВА, КОТОРЫЕ:

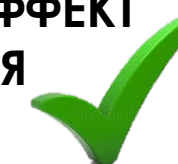


РЕКОМЕНДУЕТСЯ  
ИЗБЕГАТЬ В  
УБЕЖДАЮЩЕЙ РЕЧИ



проблема, беспокойство  
неправильно  
провал  
неплохой, неудача  
неясный  
нужно  
потеря  
проблема  
растерянный  
страшно  
трудный  
тяжело  
цена  
должен  
кошмар  
НЕВЫПОЛНИМО

УСИЛИВАЮТ ЭФФЕКТ  
УБЕЖДЕНИЯ



ВОЗМОЖНОСТЬ  
справедливо  
новое видение  
полезно  
явный  
понятный  
принимать, получать  
уверенный  
лучшее  
более приемлемо  
достойный, значительный, лучший  
ценность  
в первую очередь  
реально

Пример:

**Можно сказать:** «Ребята, у нас впереди тяжелые две недели. Придется сильно потрудиться, чтобы...»

**Гораздо лучше будет:** «Ребята, мы дождались высокого сезона! У нас есть отличная возможность...»

## 7. Будь конгруэнтным

**Конгруэнтность** – соответствие **ЧТО/КАК** мы говорим и **КАК** при этом выглядим:

- **Следи за собой:** аккуратность и опрятность – на первом месте.
- **Хорошие новости сообщай весело**, печальные – с сожалением и вариантами выхода из сложившейся ситуации. **Врать нельзя**, нужно понять, какие ресурсы необходимы для преодоления, и рассказать об этом. Только в таком случае трудности по-настоящему сплотят коллектив.



## 8. Оценивай себя и результаты своей работы

**Анализируй свой рабочий день:** что удалось сделать, какие были ошибки, над чем нужно подумать и так далее.

**Сравни фактические результаты работы** с запланированными; определи слабые зоны и способы работы с ними.



# КАК ОРГАНИЗОВАТЬ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ?



## 1. Ежедневно ставь задачи!

Задача всегда исходит из цели и является средством ее реализации. Мы формулируем задачи, когда отвечаем себе на вопрос **«как сделать?»**.

Цель – выражает наши стремления. Мы ставим цель, когда отвечаем на вопросы **«чего я хочу?»** - **«чего хочет моя компания?»**.



# ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ



## 1. По алгоритму

Описывай конкретные шаги или последовательность действий. Используй такой способ для постановки задач новым сотрудникам, а также тем, кому подобная задача ставится впервые, либо по которым возникает много ошибок и прочее.

**Пример:** «Ребята, всегда рассказываем нашим Покупателям о проводимых акциях – Добрый день, у нас сегодня акция на стиральные машины...»

## 2. По результату

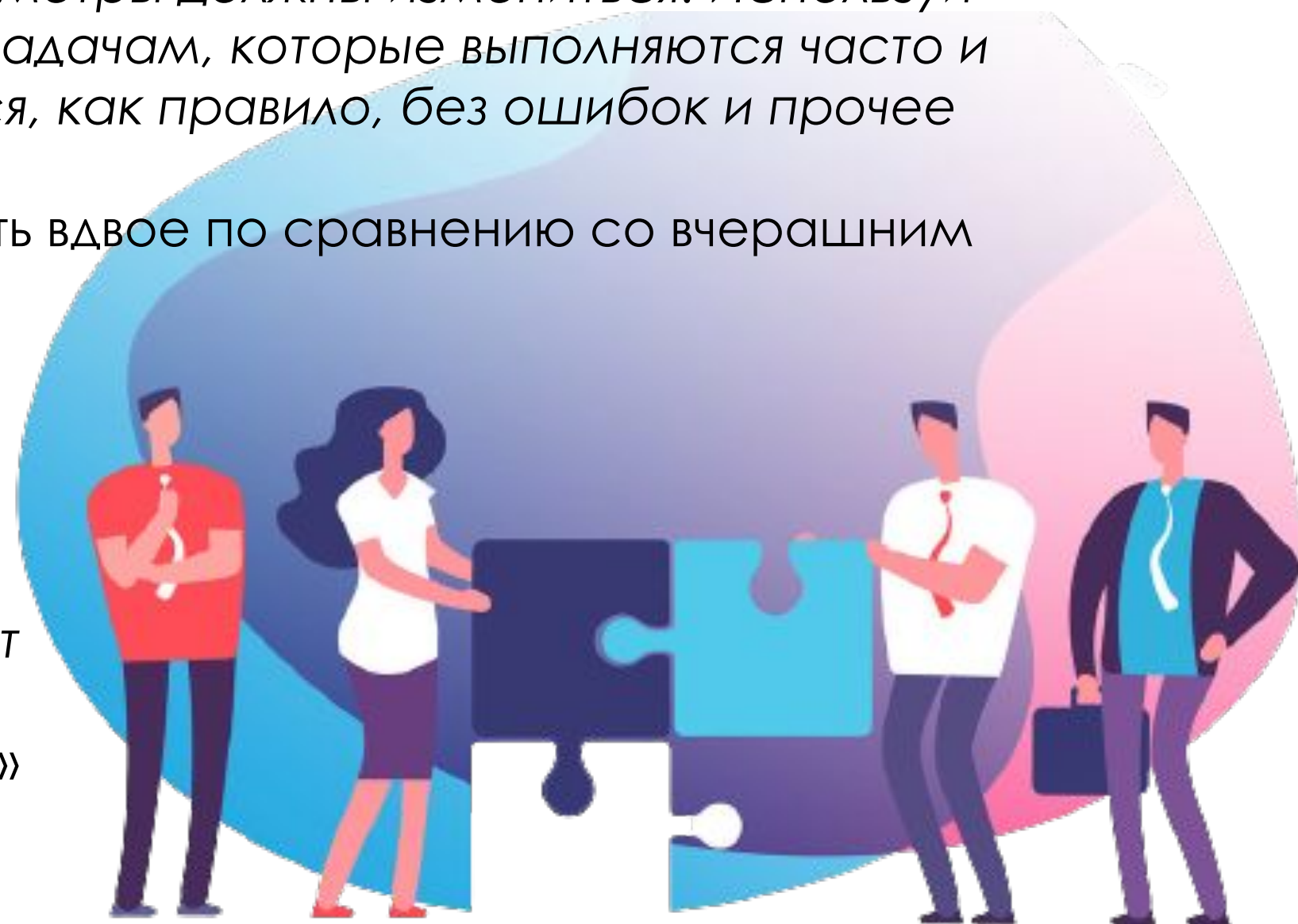
Опиши образ того, что должно получиться, либо какие параметры должны измениться. Используй постановку задач по результату к опытным сотрудникам, к задачам, которые выполняются часто и уже известны сотрудникам, к задачам, которые выполняются, как правило, без ошибок и прочее

**Пример:** «Сегодня продажи IT-сервисов мы должны увеличить вдвое по сравнению со вчерашним днем. Для этого...»

## 3. По проблеме

Используй постановку задач по проблеме к опытным сотрудникам, которые смогут предложить ее решение и определить результат, к творческим задачам, требующим новых инструментов продаж, к задачам, которые не требуют срочного решения и прочее

**Пример:** «Ребята, мы плохо продаем акустические системы»



# ДЛЯ ПОСТАНОВКИ ЗАДАЧ ПО АЛГОРИТМУ МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ТЕХНОЛОГИЮ «ДОМ»

Зачем?

Кто?

Что?

Когда?

Как?



**1. Кто?** - **эффективность** выполнения задачи **определяется умением** руководителя ставить задачи с учетом опыта и потенциала сотрудников. Поэтому важно найти подход к каждому сотруднику.

**2. Что?** - **постановка самой задачи** (формулировка задания), т.е. предмет (тема) задачи.

**3. Когда?** – время выполнения задачи, а также место ее выполнения (где?).

**4. Как?** - **задание алгоритмов действий** (каким образом мы работаем, какие действия выполняем) + **адресация** ресурсов - где найти информацию, что посмотреть, у кого поучиться и так далее.

**ЗАЧЕМ?** - **Обозначение общей цели**, которая должна затрагивать результативность и формировать мотивацию на выполнение задачи.



# ПРИМЕР ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИИ «ДОМ»



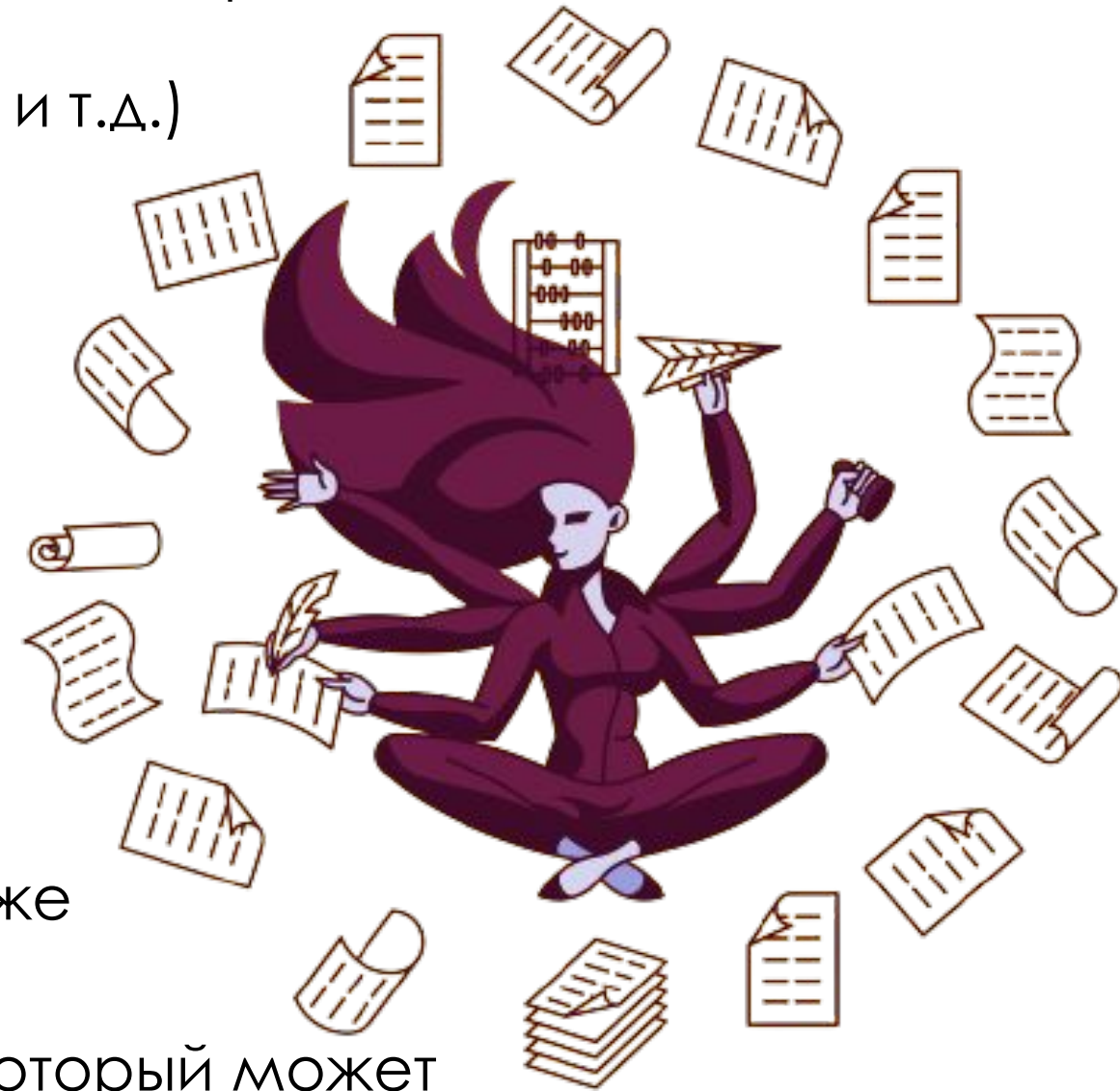
1. Задача **ЧТО?** - продать (N) упаковок стирального порошка Tide Automat Color Expert 15 кг.

2. Задача **КТО?** – все сотрудники торгового зала (в т.ч. кассиры, IT-эксперты и т.д.)

3. Задача **КОГДА?** – сегодня.

4. Задача **КАК?** – предлагаем каждому покупателю. **ГДЕ?** - на разных этапах продажи, в зависимости от ситуации; проговариваем выгоды для покупателя (инструменты продажи):

- **Экономичность** - цена + вес;
- **Качество моющего средства** - обеспечивает глубокое отстирывание любых тканей, при этом сохраняет цвет; обеспечивает безупречную чистоту цветного белья, удаляя даже самые сильные загрязнения; отстирывает до 500 кг белья».
- **Особенности и преимущества:** не содержит отбеливатель, который может повредить краску, и сохраняет цвет одежды первоначально ярким; содержит вещества, которые предохраняют вещи от линяния краски; специальный полимер обволакивает и смягчает волокна ткани, снижает их износ;
- **Высокий спрос** со стороны наших Покупателей.



5. **ЗАЧЕМ?** – увеличить продажи → увеличить прибыль компании → увеличить личный доход.

## 2. Мотивируй сотрудников к выполнению задач и поддерживай высокую результативность!

**Мотивация** – это образ мысли. Это усилия и работа над собой. Она не придет сама, не найдет вас и не научит правильно действовать. Придется постараться, чтобы ее развить.

**Мотивация** – не «вечный двигатель». Это просто краткое впрыскивание адреналина, заставляющее нас все делать в ускоренном темпе.

**Помни!**

Только **10 %** сотрудников способны строить и поддерживать **долгосрочную** мотивацию.

**Более 70 %** нуждаются в **ежедневной** мотивации.



# ПРИМЕРЫ ВЫСКАЗЫВАНИЙ, ПОВЫШАЮЩИХ МОТИВАЦИЮ



«Тебе я могу доверить выполнение этого задания!»

«Благодаря этому наш магазин выполнит план!»

«Уверен в твоих силах!»

«Это даст тебе возможность проявить себя!»

«Это увеличит твои продажи!»

«Ты показываешь отличные результаты!»

«Я вижу, что в коллективе тебя уважают!»

«Я вижу в тебе потенциал!»

«Я верю, что с этим ты отлично справишься!»

«Ты очень быстро освоил новую информацию!»



# Формулируй мотивацию на день!



А также запиши мотивирующее высказывание «**ДЕВИЗ ДНЯ**» на флипчарте или на слайде!

*«Если сильно захотеть, можно в космос полететь!!!»*

*«Хотите продать товар –расскажите, как с помощью этого товара станет лучше жизнь покупателя!»*

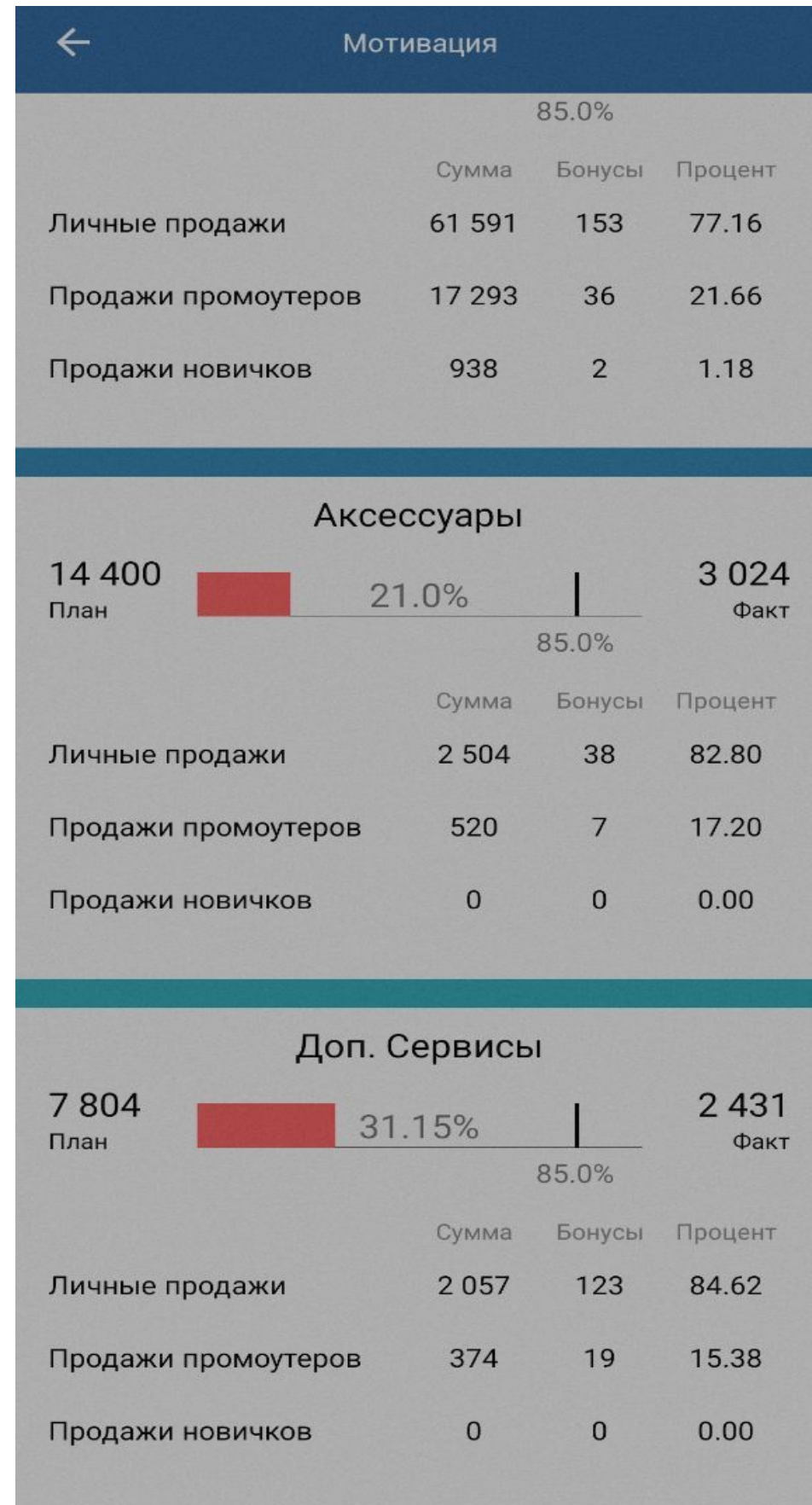
*«Всегда, везде и всюду — хочу, могу и буду!»*

*«Хорошее обслуживание позволяет забыть о цене!»*





# Покажи мотивацию в цифрах



Обсуждай **результаты предыдущего дня по показателям** каждое утреннее собрание, а также **план на текущий день.**

Можешь зафиксировать задачу на флипчарт или информационную доску, размещенную в зоне, доступной сотрудникам

Мотивация должна в себе сочетать логическое обоснование + эмоциональное подкрепление достижения успеха.



### 3. Создавай открытую площадку для общения и обмена опытом

- Запрашивай обратную связь от сотрудников в течение дня.
- Поощряй обмен опытом – ставь в пример успехи команды и хвали за работу наставников.
- Оценивай положительно «отстающих» - спроси, чему их нужно научить и что предпринять, чтобы результаты улучшились.



## 4. Обучай сотрудников

**Обучать сотрудников — значит развивать** у них профессиональные знания, умения и навыки, которые помогут компании в достижении целей.

### Ты можешь!:

- ❖ обучать каждый день – говори ежедневно что-нибудь новое, генерируй идеи и делись ими;
- ❖ поручить опытным сотрудникам обучить новичков – совместно разработай индивидуальный план наставничества;
- ❖ личным примером развивать положительные качества своих сотрудников – предложи повторять за тобой – «Делай как Я!»;
- ❖ подводить итоги обучения и предлагать развиваться дальше – ставь цели обучения на завтра!

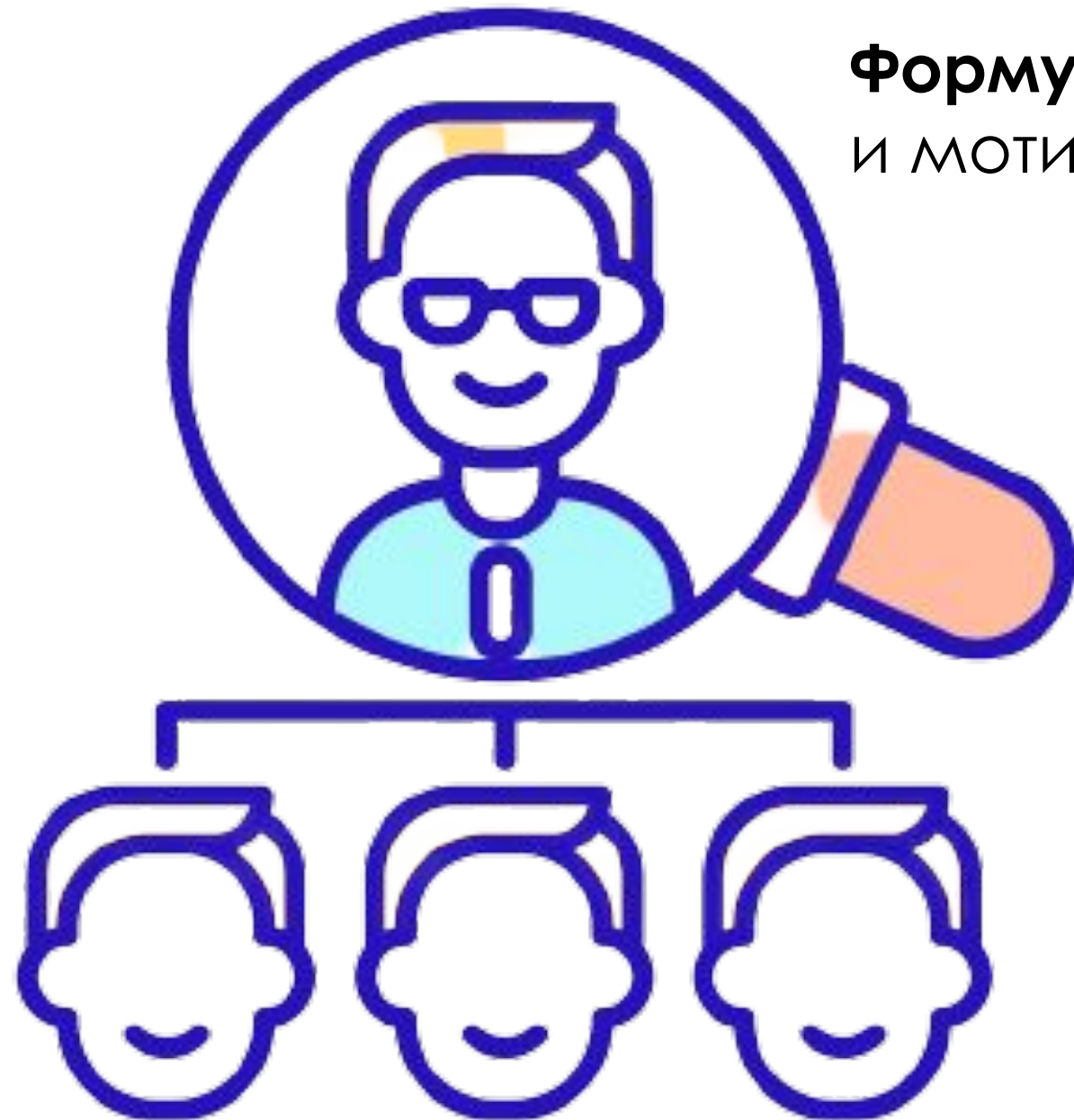


## 5. Осуществляй контроль

**Контроль** — это **не только проверка**, а также помощь, обучение и совет!

Поручая задание сотруднику, не забывай о важной функции менеджера – **КОНТРОЛЬ!!!**

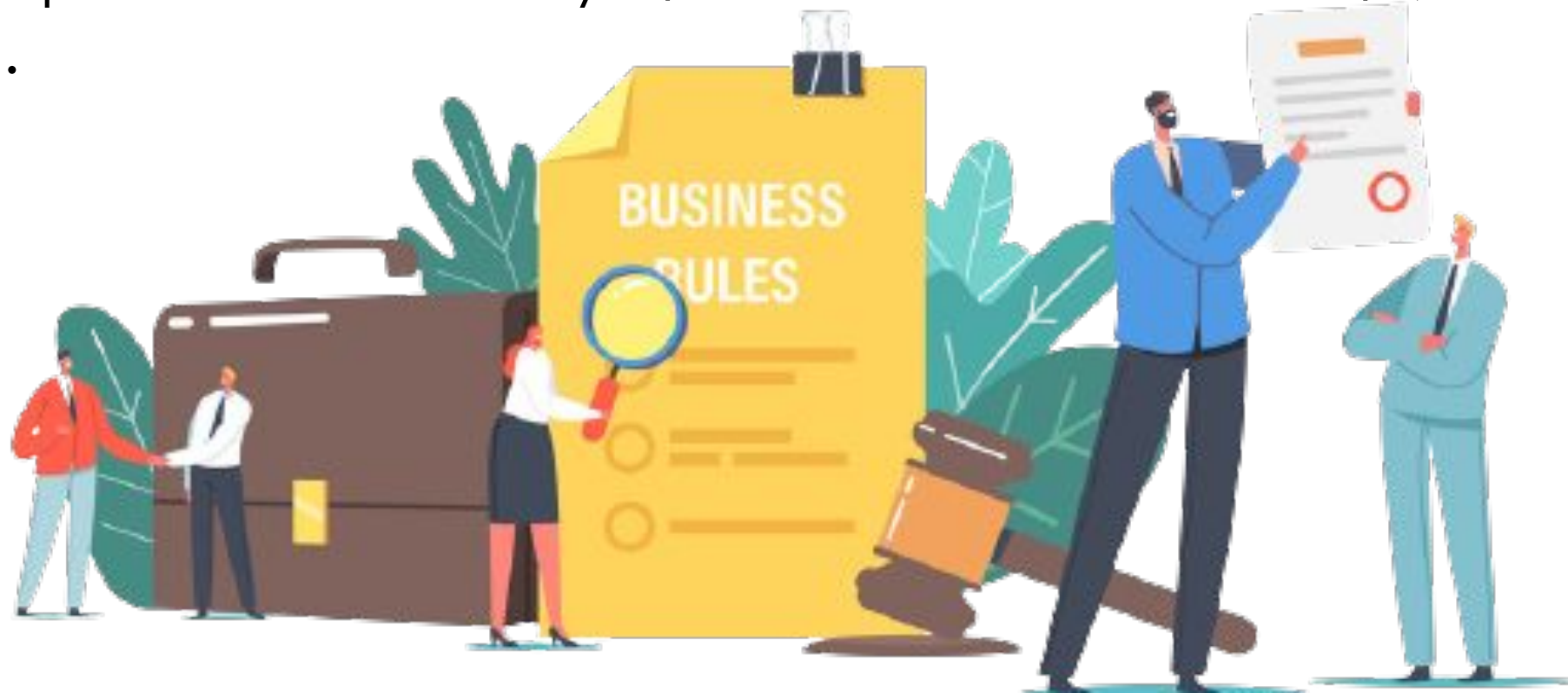
**Форму контроля** выбирай в зависимости от уровня подготовленности и мотивации сотрудника по отношению к задаче.





## Правила контроля

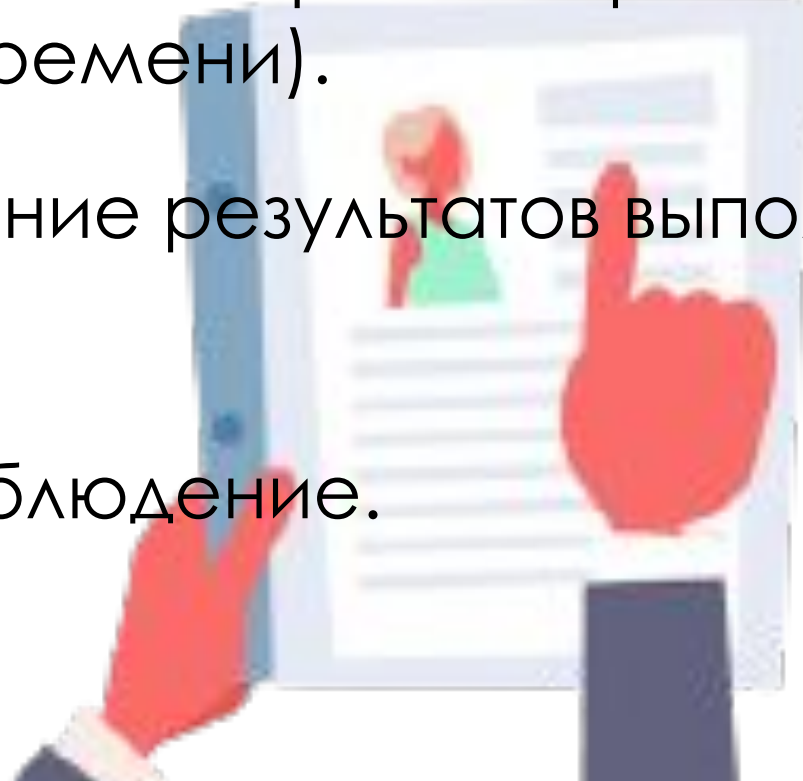
1. При постановке задачи ставь контрольные точки: проверяй выполнение задачи в течение дня, в конце и так далее.
2. Поручай работнику самостоятельно докладывать о промежуточных результатах.
3. Для важных задач назначай не только крайний срок, но внутренний крайний срок, чтобы оставить резерв времени на исправление ошибок.
4. Контроль опытного работника в известных задачах своди к итоговому.
5. Контроль новичка осуществляй сначала чаще, потом реже.



# Инструменты контроля



1. Наблюдение за выполнением задачи.
2. Отметки о проделанной работе на флипчарте, доске, в рабочем журнале и прочее.
3. Запрос обратной связи от сотрудника.
4. Проверка выполненных работ (демонстрация сотрудником результатов выполнения задачи).
5. Чек-лист.
6. Фотография рабочего дня (анализ рабочего времени наблюдением и измерением всех без исключения затрат. Например, фиксировать все, что делал сотрудник каждые 30 мин. рабочего времени).
7. Обсуждение результатов выполнения задачи.
8. Видеонаблюдение.



## 6. Оцени результат



**Заключительный этап контроля** – оценка результатов выполнения задачи:

- сравни между собой фактические и требуемые результаты выполнения задачи с учетом масштаба допустимых ошибок;
- сделай вывод: решена ли задача?
- прими решение о необходимости исправления ошибок или корректирующих действий.



## 7. Формируй команду



1. **Совместно** с командой **обсуждай** цели и задачи, способы их эффективного выполнения.

2. **Объясняй**, какие выгоды получит каждый в результате успешной командной работы.

3. **Формируй** традиции, ценности и правила командного взаимодействия.

4. **Поддерживай** командный дух, организуй совместное проведение свободного времени вне работы.

5. **Слушай** команду, давай возможность выплеснуть эмоции, разделяй вместе с коллегами радость побед и горечь поражений!



# КАК ОРГАНИЗОВАТЬ ПРОЦЕССЫ?



Одна из главных задач, стоящих перед руководителем, – грамотно сфокусировать внимание всего коллектива на общей цели, которую предстоит достигнуть.

Случается так, что руководитель видит цель, а его подчиненные – нет. Такую ситуацию можно представить в виде картинки: начальник на самом верху, и цель, как ему кажется, совсем близко, но подчиненные находятся у подножия и ничего не видят. Иногда подчиненным трудно сразу увидеть долгосрочную цель, поэтому задача руководителя – разбить путь к ней на периоды, так называемые перевалочные пункты.



**Задача руководителя – организовать рабочий процесс так, чтобы каждый из его участников мог самостоятельно справиться со своими задачами.**

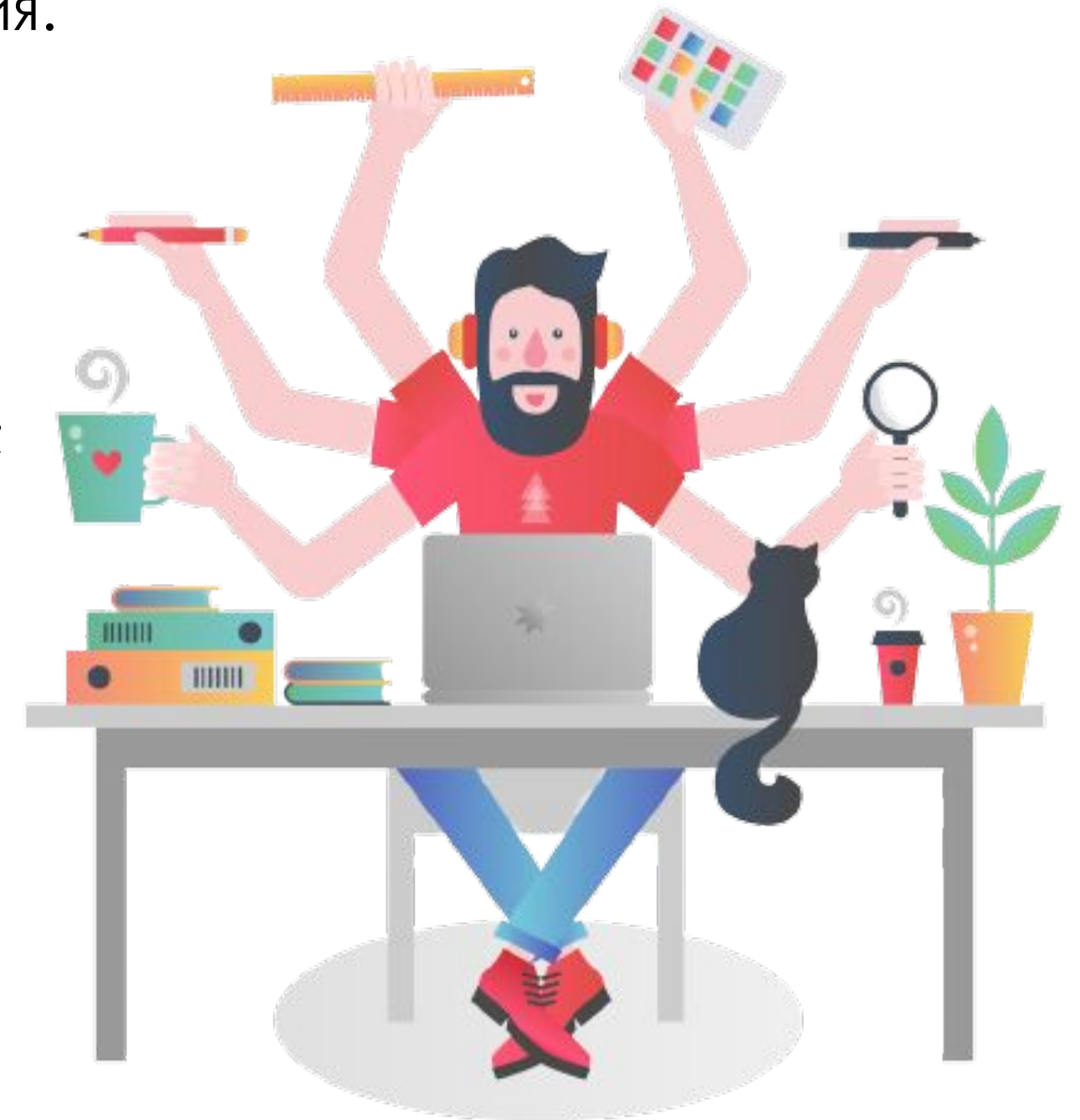
# 1. Координируй рабочий процесс

Эффективному выполнению поставленных задач будет способствовать координация рабочих процессов. Координировать рабочий процесс - значит взаимодействовать с исполнителями задач, давать обратную связь, корректировать их действия.

## Как можно координировать?

**Путем информационного обмена:** запроси информацию у исполнителя - «у тебя все получается?»; «появились ли у тебя дополнительные вопросы?»; «нужна ли тебе помощь?» и так далее.

**Путем прямого контроля:** назначь одного ответственного за выполнение задачи, который будет давать обратную связь руководителю на всех этапах выполнения.



**Стандартизацией рабочего процесса:** обсуди вместе с сотрудниками этапы выполнения задачи. Что надо делать? Кто это будет делать? Каким образом? Сроки выполнения задачи? Где взять необходимую информацию? Кто будет осуществлять общий контроль? И так далее.

Руководители магазина могут создавать свои уникальные алгоритмы выполнения задач и обучать им своих сотрудников.

**Стандартизацией навыков:** затрагивает не рабочий процесс или его результаты, а, скорее, работника, который должен использовать в своей деятельности определенный объем знаний и навыков.

Стандарты обслуживания Покупателей помогают стандартизировать навык продаж. В магазине можно стандартизировать и другие навыки: навыки комплексной продажи, навыки продаж определенного товара и т.д. Продавцы, менеджеры отделов, IT-эксперты предлагают свои оригинальные алгоритмы продаж товаров и услуг.



## 2. Будь готов к изменениям



### ПОМНИ! Изменения в компании происходят всегда!

Изменения всегда разные: масштабные и мелкие, управляемые и неуправляемые, долговременные и кратковременные и прочее.

Что делать, если компании жизненно необходимо внедрить какие-либо изменения, а сотрудники компании сопротивляются?



Что делать и как сделать так, чтобы и сотрудники были довольны, и изменения в компании произошли успешно?



**Первый** принцип, которым должны руководствоваться руководители магазина - **открытость в коммуникациях со своим персоналом.**

**Второй** принцип – лидеру верят, поэтому **руководители должны быть активными и энергичными, демонстрировать непоколебимую уверенность в успехе внедрения изменений.**



### 3. Будь открытым в коммуникациях с персоналом



**Проведи открытый разговор** с сотрудниками – расскажи об изменениях, объясни их причину, запроси обратную связь.

**Поддержи боевой дух** команды! Ежедневно говори коллегам, что веришь в «нас»! Проводи групповые и индивидуальные беседы, мотивируй на высокие результаты.



## 4. Создавай и поддерживай боевой дух команды

**Утреннее собрание** используй как инструмент командообразования.

Помни о **корпоративном отдыхе**. Организуй и проводи с командой свободное время!



## 5. Работай со своей энергией



**Руководителя в ресурсное состояние приводит и возвращает:**

Внимательное, заботливое отношение к себе, и затем к сотрудникам и Покупателям. Необходимо одинаково относиться к себе, к Покупателям, к сотрудникам. Именно поэтому **все начинается с себя!** Проанализируй свой образ жизни!

**Позитивные эмоции.** Когда руководитель умеет управлять своими эмоциями - он лучше справляется с поставленными задачами. Как правило, культивировать положительные эмоции помогает изменение отношения к тем или иным событиям в жизни. Подумай о возможностях и успехах, которые придут в твою жизнь и жизнь компании вместе с переменами!

Восполнить энергию всегда поможет **хорошая беседа** со своими коллегами, в том числе из других магазинов!



# ЗАКЛЮЧЕНИЕ



**Оперативное управление** — это основа эффективной работы любой компании, точно так же как нервная система – основа жизнедеятельности человека.

**Оперативное управление** – это то, что **каждый руководитель делает «здесь и сейчас»**. Это рутина, будни, без которых невозможно достичь высоких результатов.

