



С. В. Сысоева

Управление персоналом магазина



С. В. Сысоева

Управление персоналом магазина

«Издательские решения»

Сысоева С. В.

Управление персоналом магазина / С. В. Сысоева —
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-934072-6

В книге изложены основные принципы управления персоналом магазина по пяти областям: стратегия, квалификация, подбор и обучение, мотивация, контроль и оценка. Книга предназначена для директоров магазинов, сотрудников отделов кадров, студентов факультетов управления и маркетинга.

ISBN 978-5-44-934072-6

© Сысоева С. В.
© Издательские решения

Содержание

Пять аспектов управления персоналом магазина	6
Термины, которые нужно знать каждому руководителю магазина	9
Стратегия компании и управление персоналом	10
Целевой подход к управлению персоналом магазина	11
Это непонятное слово – миссия	15
Конец ознакомительного фрагмента.	17

Управление персоналом магазина

С. В. Сысоева

– Поделитесь секретом – как можно вырастить такой прекрасный английский газон?

– О, это очень просто, сэр! Надо лишь стричь его регулярно в течение трехсот лет.

Из разговора с английским садовником

© С. В. Сысоева, 2018

ISBN 978-5-4493-4072-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Пять аспектов управления персоналом магазина

Термин «менеджмент» (или «управление») заимствован нами из английского языка, где первоначально слово *manage* означало «искусство умирять лошадей» («умение держать в руках»). Слова «менеджмент», «управление» и «руководство» сегодня стали пониматься как равнозначные.

По мнению первопроходца управленческой науки А. Файоля, **управлять** – это значит:

- а) предвидеть – изучать будущее и устанавливать программу действий;
- б) организовывать – строить двойной организм предприятия: материальный и социальный;
- в) распоряжаться – приводить в действие персонал предприятия;
- г) согласовывать – связывать и объединять, сочетать все действия и усилия;
- д) контролировать – наблюдать, чтобы все происходило сообразно установленным правилам и распоряжениям.

Другой известный специалист в области управления П. Друкер считает, что **управление** – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу, т. е. организация взаимодействия людей для выполнения определенных действий и достижения поставленных целей.

Что означает управлять персоналом магазина? Дать объявление о найме продавцов? Следить за тем, чтобы Петя и Маша приходили на работу вовремя? Или все время думать о главном, т. е. о плане продаж? Если подходить к управлению персоналом магазина с позиции обобщенного управленческого опыта и с точки зрения здравого смысла, можно выделить две большие области, требующие особого внимания со стороны руководителя.

Первая область – кадровые технологии в помощь директору магазина.

1. Стратегический аспект управления персоналом касается связи оперативных задач, которые ставятся сотрудникам, со стратегическими целями компании. Говоря о стратегии, обычно ограничиваются индивидуальными и коллективными планами продаж. Но этого недостаточно. У стратегии есть два показателя:

- количественный – вышеупомянутый объем продаж (или прибыль) и необходимое количество персонала для его обеспечения;
- качественный – прояснение среди сотрудников такого важного вопроса, как «что мы делаем на работе, кроме как деньги зарабатываем; к чему мы стремимся, на какие принципы опираемся и зачем нам все это нужно». И подбор сотрудников, разделяющих эти принципы.

2. Квалификация персонала – это совокупность знаний и умений, которыми должны владеть сотрудники и компания в целом для достижения стратегических целей. То есть нам важно, чтобы сотрудник был не просто хорошим человеком, а умел работать так, чтобы продать товар в нужном объеме в заданные сроки, соблюдая стандарты обслуживания и правила взаимодействия с коллегами. Основные документы, определяющие квалификацию, это:

- должностная инструкция – перечень функциональных обязанностей и регламент поведения на работе для определенной должности;
- профиль должности – совокупность знаний, навыков и личностных качеств, необходимых сотруднику, чтобы выполнять функциональные обязанности в рамках должностной инструкции;
- единые стандарты работы торгового персонала – свод обязательных для выполнения правил, включая конкретные речевые модули для работы с покупателями.

3. Технология подбора и первичного обучения кадров – это регламентированная процедура приема на работу новых сотрудников и обеспечение необходимого уровня их профессиональной подготовки. Нужно уметь подобрать и подготовить квалифицированный персонал

и организовать его ежедневную работу так, чтобы все его действия способствовали достижению количественных целей и соответствовали уровню качественных показателей деятельности.

4. Мотивация и стимулирование персонала – как заставить или что заставляет сотрудника трудиться, и каким образом вознаграждать результат его труда. Здесь речь идет о:

- внутренней мотивации, т. е. о том, что заставляет человека работать «изнутри»;
- видах материального и нематериального стимулирования, т. е. о системе компенсации,

которую мы предлагаем за его хороший труд.

5. Контроль и оценка результатов работы – это система сравнения качества работы сотрудников с эталоном. Что именно нужно сделать, чтобы директору магазина не приходилось целый день проводить в торговом зале и следить за тем, чтобы продавцы не бездельничали? Эта область управления персоналом тесно связана с мотивацией.

Здесь мы опишем особенности:

- ежедневной оценки выполнения сотрудником своих обязанностей;
- периодической оценки уровня достижения сотрудником нужных результатов для планирования его дальнейшей судьбы в компании.

Вторая область – оперативное управление персоналом магазина.

А это уже тяжелая кропотливая работа с каждой отдельно взятой человеческой единицей: «Почему Маша постоянно опаздывает на работу? А почему Миша только делает вид, что работает, а сам так и норовит улизнуть в курилку? С какой целью Вова устроил скандал своему сменщику, а Вася демонстративно ведет себя по отношению к руководству? Почему коллектив магазина уважал своего бывшего директора и открыто саботирует приказы нового? Как найти подход к тихоне Тане и как приструнить активного, но бестолкового Петю?» – столько разных вопросов возникает, и столько ответов хотелось бы получить...

В практике управления часто возникает желание сосредоточить свои усилия лишь на одном-двух аспектах. В результате руководители магазина неожиданно для себя впадают в крайности, касающиеся работы с персоналом.

Первая крайность – когда забывают про стратегические вопросы и сосредотачиваются на оперативном управлении. При таком подходе персоналу понятно, что нужно делать, но непонятно – зачем, в каком количестве и с каким качеством. «Вы продавайте, – говорит директор магазина, – а я в конце месяца скажу, хорошо вы продавали или плохо».

Вторая крайность – подбор персонала «на авось». В таком магазине работают родственники, знакомые, знакомые знакомых и хорошие знакомые родственников знакомых. Все мы якобы дружная семья, поэтому в эти выходные у нас team-building, а на следующих выходных мы отмечаем день рождения Ивана Петровича. Магазин похож на коммунальную квартиру, где все в целом любят друг друга, но находиться совершенно невозможно.

Третья крайность – требовать выполнения планов и особого качества работы, не предоставляя никакого профессионального обучения. Вы работайте хорошо и быстро, а если не можете – это ваша проблема, приготовьтесь к увольнению.

Четвертая крайность – ежемесячно меняющаяся система заработной платы и отсутствие связи заработной платы с количественными и качественными показателями работы. «В этом месяце мы все сидим на зарплате, а премию может, дадут, а может и не дадут; в следующем переходим на процент, причем базового оклада не будет вообще, сколько наработаем, столько заработаем. А еще дальше – посмотрим, как пойдет, поскольку половина штата уволилась, а новых еще не наняли».

Пятая крайность – чрезмерное увлечение руководством магазина контролем работы персонала. Каждый день ровно в 12 часов в торговый зал выходит Старший Брат с черной книжкой и что-то тщательнейшим образом в ней записывает. Далее он оглядывает персонал суровым, но справедливым взглядом, произносит знакомое «так, так» и уходит в свой кабинет.

При работе с персоналом магазина нельзя игнорировать одну область и сосредоточить свои усилия на другой. Надеемся, в вышеперечисленных крайностях вы не нашли стопроцентного сходства со своим магазином. Хотя и такое встречается, причем нередко.

Есть и еще один важный аспект работы розничного предприятия – это квалификация самого директора магазина. А именно, умение директора магазина руководить:

- задачей, т. е. предпринимать тактические действия для достижения целей магазина;
- людьми, т. е. торговым и иным персоналом, ежедневно приходящим на работу и требующим разного рода внимания;
- собой, т. е. своим собственным рабочим временем и своим профессиональным развитием.

Как ошибаются те, кто осуществляет подбор человека на должность директора магазина по остаточному принципу, когда должность Главного в магазине занимает человек, квалификация и личностные качества которого откровенно не предназначены для того, чтобы управлять людьми! Такой магазин превращается либо в «самоволку», где каждый сам за себя и работает, как умеет, либо в сложный клубок управленческих интриг, благодаря которым директор магазина скрывает собственную некомпетентность.

Для тех, кто понимает важность человеческих ресурсов в общей системе управления розничным предприятием, и предназначена эта книга.

Термины, которые нужно знать каждому руководителю магазина

Кадровая политика – система принципов и правил управления сотрудниками для достижения количественных (объемы продаж и прибыльность) и качественных (соответствие миссии) целей компании. Эффективность кадровой политики определяется тем, насколько она способствует достижению целей компании.

Персонал – полный состав постоянных и временных работников компании, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции.

Миссия – сформулированная суть деятельности компании.

Стратегия – представление управленческого персонала о целях компании и способах их достижения в определенный момент деятельности.

Квалификация – совокупность знаний и умений, которыми должны владеть сотрудники и компания в целом для достижения стратегических целей.

Корпоративная культура – система ценностей и правил поведения, которые разделяются всеми сотрудниками и определяют общий настрой и психологический климат в коллективе.

Подбор – процедура обеспечения компании кадрами.

Адаптация – процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, способами профессиональной деятельности, системой неформальных отношений.

Обучение – система подготовки персонала, обеспечивающая ему определенный уровень профессиональных знаний и навыков.

Мотивация – способ управления трудовым поведением сотрудника, целенаправленное воздействие на поведение персонала посредством различных стимулов.

Контроль и оценка – система сравнения качества работы сотрудников с эталоном.

Должностная инструкция – документ, содержащий перечень основных функций и обязанностей для определенной должности, описание правил работы и условий деятельности.

Профиль должности – совокупность знаний, навыков и личностных качеств, необходимых сотруднику, чтобы выполнять функциональные обязанности в рамках должностной инструкции.

Единые стандарты работы – корпоративный документ, свод обязательных для выполнения правил поведения и обслуживания покупателей.

Компенсационный пакет – совокупность видов материального и нематериального стимулирования; то, что получает сотрудник по результатам работы в денежном и неденежном выражении.

Стратегия компании и управление персоналом

Многие руководители розничных предприятий до сих пор не рассматривают персонал, как важный ресурс для стратегического успеха своей компании. Они склонны считать, что получение выгодных банковских кредитов или выбор удачного места расположения обеспечит их магазину беззаботное будущее. Это действительно было правдой, когда рыночная экономика в нашей стране только начала развиваться, и магазинов было просто недостаточно, а «хороших» были единицы. Но время идет, ситуация в рознице (и на рынке в целом) значительно изменилась. Многие бизнес-эксперты отмечают, что «эпоха работодателя» сменилась на «эпоху работника»: если раньше работодатель выбирал себе работников, и существовал дефицит «хорошей работы», то теперь во многом работники выбирают себе работодателя, и диктуют условия собственного приема на работу.

А между тем некоторые руководители до сих пор продолжают воспринимать персонал как объект второстепенного внимания. «Главное – чтобы не было воровства и сильной текучки. Пусть работают хорошо, от них больше ничего не требуется. Условия им все созданы: зарплату платим вовремя, обедами кормим, отпуск и больничный оплачиваем. Тренинг продаж провели недавно, график удобный».

Иными словами, в этой главе речь пойдет о прописной истине – вы можете сколь угодно тщательно планировать будущее своего магазина, но все ваши планы будут реализовывать конкретные люди на местах. И именно от них зависит претворение ваших планов в жизнь; говоря конкретнее, – оборот и прибыль вашего магазина. Случай из практики: известная иностранная сеть супермаркетов перед открытием магазина в России наняла генерального директора почти за один (!) год до предполагаемой даты открытия. Сотрудник прошел многомесячное обучение корпоративным технологиям работы и был отправлен на стажировку в магазины сети в Восточной Европе. Комплектация руководящего состава и их обучение начались примерно за полгода до открытия. Нет никаких сомнений, что при таком отношении к персоналу (естественно, вкупе с другими областями управления магазином), этому магазину обеспечено светлое будущее.

Целевой подход к управлению персоналом магазина

Как нужно управлять персоналом розничного предприятия? Ответ простой. Управлять персоналом магазина нужно так, чтобы его работа способствовала успешному достижению поставленных перед компанией целей. Причем достижению целей должны соответствовать все области управления персоналом: штатное расписание и расчет численности, профессиональный уровень сотрудников и уровень их заработной платы, система подбора и система обучения и многие другие. В этом и заключается целевой подход к управлению персоналом.

Цели могут быть как *количественные* (например, цифры плана продаж), так и *качественные* (например, обеспечение уровня сервиса покупателей в соответствии с корпоративными стандартами).

Приведем пример. Перед магазином женской одежды поставлена новая цель – повысить товарооборот в полтора раза за полгода и внедрить новые стандарты индивидуального обслуживания покупателей. Очевидно, что новая цель для магазина влечет за собой изменение требований к работе персонала.

Во-первых, понадобится пересмотреть штатное расписание: для индивидуального обслуживания покупателей потребуется большее количество продавцов-консультантов. Рассчитав проходимость магазина, количество зон торгового зала для обслуживания продавцами и среднее время одной продажи, мы определим необходимое количество продавцов и других категорий персонала.

Во-вторых, придется пересмотреть профиль должности продавца: индивидуальные продажи требуют от продавцов специальных навыков работы с покупателями.

В-третьих, нужно будет провести оценку существующего профессионального уровня продавцов и спланировать обучение необходимым навыкам.

В-четвертых, разработать систему стимулирования персонала – начиная с директора магазина и заканчивая уборщицей – на достижение поставленного плана продаж и уровня обслуживания.

В-пятых, нужно будет продумать, что именно предстоит сделать, чтобы удержать сотрудников в магазине. Чтобы лучшие из лучших после всех проведенных мероприятий не уволились, а остались работать в магазине длительное время. Иначе придется возвращаться к отправной точке и начинать все сначала.

Пример постановки планов продаж

Сеть магазинов женской одежды в планировании продаж отталкивается от прогнозов посещаемости магазина и других данных статистики продаж. Основными показателями, которые учитываются при постановке планов, являются:

- среднемесячное количество посетителей магазина – данные счетчиков посетителей на входе;
- среднемесячное количество чеков;
- среднемесячный процент продаж – отношение количества чеков к количеству продавцов;
- средний размер чека, руб.;
- среднее количество изделий в чеке, шт.

В итоге план рассчитывался следующим образом (рассмотрим на примере составления плана на май 2006 года – табл.1).

1. Сначала составляем прогноз по количеству заходов на плановый период – май 2005. Для этого определяем процент роста количества заходов

в апреле 2005 (строка 2) по сравнению с маем 2005 года (строка 3) и получаем показатель – 3,56% (строка 4).

После этого рассчитываем собственно прогноз заходов на май 2006: из количества заходов в апреле 2005 вычитаем процент роста заходов, получаем 22939 (строка 7).

2. Составляем прогноз количества чеков на май 2006: умножаем процент продаж (строка 8) на прогноз по количеству заходов (строка 7), получаем 1835 (строка 9).

3. Составляем прогноз по объему продаж изделий в штуках: умножаем прогноз количества чеков (строка 9) на среднее количество изделий в чеке (строка 10), получаем 2441 шт. (строка 11). Среднее количество изделий в чеке рассчитывается за 2005 год.

4. План продаж на май 2006 в рублях рассчитывается путем перемножения прогноза по объему продаж в штуках (строка 11) на среднюю текущую цену одного изделия (строка 12), получаем 2318676 (строка 13).

5. Для удобства округляем полученный план (строка 15) и устанавливаем его для магазина.

6. Ниже приведена статистика процента продаж для разных показателей по заходам (строка 16): видно, что чем больше количество заходов, тем ниже процент продаж.

Таблица 1. Составление плана на май 2006 года

1	Площадь магазина – 201
2	Количество заходов апрель 2005 – 26 380
3	Количество заходов май 2005- 25 441
4%	роста заходов май 05/ апр 05 – -3,56%
5	Количество заходов апрель 2006 – 23 786
6%	роста заходов май 06/ апр 06 – -3,56%
7	Прогноз по количеству заходов май 2006 – 22 939
8%	продаж (план) – 8,0%
9	Прогноз кол-ва чеков за месяц (май 2006) – 1 835
10	Среднее кол-во изделий в чеке – 1,33
11	Прогноз по объему продаж, шт. (май 2006) – 2 441
12	Средняя текущая цена изделия, руб – 950
13	План продаж на месяц (май 2006), руб – 2 318 676
14	План реализации на 1 день, руб – 74 796
15	Округл. значение плана – 2 300 000
16	Условие:
	посещения \ % продаж
	21 000 – 25 000 \ 8
	17 000 – 20 000 \ 9
	12 000 – 16 000 \ 10
	8 000 – 11 000 \ 11
	до 8 000 \ 12

Таблица по целеполаганию

На наших семинарах по управлению магазином мы предлагаем руководителям заполнить самим и попросить коллег, также занимающих руководящие должности, заполнить таблицу по целеполаганию (табл. 2).

Таблица была разработана в ходе выполнения консалтингового проекта, чтобы:

а) оценить, насколько управленческий состав розничной компании способен планировать и правильно оценивать свою работу;

б) определить, соответствует ли их фактическая занятость задачам и обязанностям, предусмотренным должностной инструкцией.

Далее таблица успешно применялась не в одной компании для руководителей самых разных направлений.

Практика показывает, что сотрудники, по праву занимающие руководящую должность, заполняют таблицу быстро и правильно:

- есть логическая взаимосвязь между целями/задачами должности и функциональными обязанностями;
- отсутствуют непрофильные обязанности, которые нужно делегировать своим подчиненным или сотрудникам другого отдела;
- в обязательном порядке присутствуют задачи «планирование бизнес-показателей» и «планирование и оценка работы подчиненных»;
- результативность труда оценивается прежде всего по финансовым показателям, а не по принципу «ну, в целом стало лучше»;
- присутствует комплексная оценка работы и своего отдела/подразделения, и смежных подразделений; даются рекомендации, что нужно улучшить в компании, чтобы работа стала более эффективной.

Стоит ли упомянуть, что руководители, на чью квалификацию и особенности мотивации к работе следует обратить особое внимание, выдают литературное произведение в жанре трагикомедии и с жаром отстаивают свои права на дальнейшее получение зарплаты в вашей компании.

Последовательность работы с таблицей по целеполаганию:

если вы руководитель высшего звена

- заполните таблицу сами, оцените результаты;
 - оцените организационную структуру вашей компании – все ли необходимые должности и отделы присутствуют, нет ли пробелов или пересечений;
 - попросите письменно заполнить таблицу всех ваших подчиненных – руководителей отделов/подразделений; на заполнение отведите 1—2 дня;
 - вдумчиво прочитайте то, что получилось; пометьте, что нужно уточнить или проговорить дополнительно; обсудите результаты заполнения с сотрудником и наметьте план действий для его должности на будущее.
 - по результатам обсуждения всех таблиц составьте план действий для компании в целом.
- если вы руководитель отдела / подразделения
- расскажите о данной технологии вашему руководителю, если ему интересно – см. предыдущие пункты;
 - если руководителю неинтересно, заполните таблицу сами, оцените результаты;
 - попросите заполнить таблицу руководителей смежных подразделений, предварительно рассказав им, что эта процедура поможет всем наладить деловое взаимодействие;
 - обсудите результаты заполнения таблицы – четко ли разделены обязанности между подразделениями, что можно оптимизировать и т. п.; составьте план действий;
 - если в вашем подчинении есть сотрудники на руководящих должностях (например, руководители направлений в рамках подразделения), попросите их заполнить таблицу, обсудите результаты и наметьте план действий.

ВАЖНО: цель заполнения таблицы – не выискать неугодных, а оптимизировать работу сотрудников компании. Поэтому заполнение таблицы должно проходить в дружелюбной атмосфере, а главным результатом заполнения должен стать план действий по повышению эффективности работы сотрудника в конкретной должности и компании в целом.

Таблица 2. Таблица целеполагания

1. Цель вашей работы в вашей должности (одним предложением)

2. Ваши обязанности (функции) в соответствии с вашей должностью

ВАЖНО: нужно написать:

а) чем, по вашему мнению, должен заниматься сотрудник (вы) в вашей должности (7—10 пунктов);

б) чем вы реально заняты в течение рабочего времени (количество пунктов не ограничено, главное – соответствие действительности)

3. Что было достигнуто вами в вашей должности за 200__год, и какова эффективность достижений, в том числе и финансовая

4. Планируемые задачи, области применения ваших усилий и мероприятия на 200__год, способствующие достижению цели вашей работы в вашей должности (по пунктам)

5. Что будет результатом планируемых мероприятий и какова от этого польза для компании (в том числе и по показателю «финансовая результативность»)

6. Что вы лично можете сделать для успешной работы компании, но по каким-то причинам не делаете

7. Что необходимо улучшить в компании или какие ресурсы нужно предоставить вам лично, что ваша работа стала более эффективной

Как уже было сказано ранее, нельзя сосредоточить внимание на одной области управления и полностью проигнорировать другие. Управление персоналом – деятельность кропотливая и системная и требует больших усилий от руководства. В какой же последовательности проводить работу по построению системы управления персоналом?

Это непонятное слово – миссия

Все начинается с непонятого слова «миссия».

Говорят, что слово «миссия» придумали консультанты по управлению, чтобы деньги зарабатывать. Это мнение недалеко от истины. В дорогостоящем пансионате собираются руководители компаний во главе с таким консультантом и два дня подряд пытаются сформулировать в одном предложении суть своей работы. Кое-как это им удается, консультант получает заслуженный гонорар, а руководители возвращаются в офис с чувством выполненного долга.

Бывает и так: вызывает генеральный директор директора по персоналу и говорит ласково: «Наденька, к четвергу напиши нам, пожалуйста, миссию. А то все не как у людей». Наденька срочно звонит дружественному директору по персоналу из другой компании и спрашивает, есть ли у него готовый вариант. Готовый вариант оказывается, причем неплохой, с большим количеством красивых слов и громких фраз. Друг охотно делится миссией в обмен на должностную инструкцию для начальника транспортного цеха. Генеральный директор заключает миссию в золотую рамочку и вешает в своей приемной. Все довольны.

Миссия – сформулированная суть деятельности компании: что именно мы делаем в настоящем, что обеспечит будущее нашей компании и нашим сотрудникам [1].

Зачем нужна миссия? Принято считать, что она позволяет прояснить одну простую вещь: чем же занимается компания и зачем ей это нужно, кроме как получить прибыль.

Приведем такой фрагмент: «Наша миссия состоит в работе на благо обслуживаемых нами людей, которым мы предоставляем качественные товары в самом широком ассортименте и качественные услуги, профессиональную информацию и профессиональные возможности, наилучшим образом удовлетворяющие их потребности».

Так чем занимается эта компания? Назовите любую деятельность, любой товар или услугу – и будете недалеко от истины. Позовет ли такая миссия вперед? Ясна ли она персоналу? Привлечет ли она новых сотрудников?

«Если формулировки миссии компании напоминают кашу, значит организация не знает, куда она идет» – золотые слова Дж. Траута. Он же говорит: «В миссии мы видим только одну цель: чтобы о ней знали все работники компании». Мы добавляем: миссия пишется не для руководства и не для клиентов. Она пишется для сотрудников компании и помогает каждому определить, чем же он занимается, и задуматься, нужно ли ему это.

Как составлять текст миссии

Обычно миссия отвечает на три вопроса: что мы делаем (кто наш клиент и что мы ему предлагаем), как мы это делаем (технологии, принципы работы) и с какой целью мы это делаем (важный вопрос – зачем нам это нужно).

Хорошая миссия – короткая. Одного-двух коротких предложений вполне достаточно. Если вы не можете легко выучить миссию наизусть, значит, ее не сможет запомнить и ваш сотрудник. Следовательно, миссия не будет осмысленной.

Миссия пишется с использованием местоимения «мы» («наша», «нас») в настоящем времени («мы делаем»).

Миссия – это не рекламный слоган. Выражение «Мы делаем вас успешными!» обращено к клиентам. «Мы делаем успешнее бизнес наших клиентов» – больше похоже на миссию.

В миссии не должно быть абстрактных существительных и фраз-клише (плохой пример приведен выше). За каждым словом должен стоять смысл, одинаково понимаемый всеми сотрудниками.

Кто принимает участие в написании миссии?

На эту тему есть много разных мыслей. Практика показывает, что в разработке должны принимать участие: а) руководители; б) наиболее активные рядовые сотрудники, неформальные лидеры. Тогда вам будет легче донести и разъяснить миссию основному персоналу.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.