

无锡苏宁红孩子门店非正式员工管理问题研究

孙婷

(无锡职业技术学院 管理学院, 江苏 无锡 214121)

【摘要】: 随着企业用工方式日趋灵活多样, 非正式员工队伍呈现扩大趋势, 为了更好地发挥非正式员工作用, 加强非正式员工管理的研究变得尤为重要。以无锡苏宁广场红孩子门店为研究对象, 通过员工访谈和问卷对无锡苏宁红孩子门店的非正式员工管理现状进行调研, 以此为基础进一步分析当前门店非正式员工管理中存在的问题, 提出完善门店非正式员工管理的对策措施, 以提高非正式员工的忠诚度和服务水平, 促进门店运营与发展目标的实现。

【关键词】: 红孩子门店 非正式员工 管理

【中图分类号】:F24 **【文献标识码】:**A

1 引言

随着我国社会经济的快速发展, 企业用工方式日趋灵活和多样, 优化用工方式成为应对市场竞争重要措施选择之一, 为此企业非正式员工队伍呈现扩大趋势。非正式员工是我国社会主义市场经济背景下企业用工制度改革的产物, 主要是指没有与企业订立正式劳动合同的派遣员工、外包工和实习生等。据近几年国家统计局发布的统计年鉴资料, 非正规、灵活就业者数量已经占总就业人数近六成, 可见非正式用工已成为企业用人的重要形式。苏宁红孩子作为一家大型商业企业, 非正式员工比例比较高, 企业如何根据非正式员工特点, 采取有针对性措施, 确保非正式员工群体的稳定性和提升业务能力, 以促进门店经营效益和企业可持续发展, 具有非常重要的现实意义。

2 无锡苏宁红孩子门店非正式员工使用管理现状

红孩子成立于 2004 年 3 月, 是我国最早没有门店销售的母婴企业, 在线销售母婴相关用品, 为孕婴妈妈和宝宝们提供专业、安全的商品与服务。2012 年苏宁电器收购母婴电商品牌红孩子, 苏宁红孩子作为中国领先的 O2O 母婴平台, 不断追求线上、线下渠道融合发展, 红孩子门店数量快速攀升, 据统计 2018 年苏宁红孩子线下门店总数达到 134 家, 遍布全国 22 省市。红孩子门店主要开设在苏宁自己的广场或是其它人流量较大的大型商业综合体, 门店面积基本在数百平方米, 消费群体主要是 0 至 6 岁的宝宝和孕妈, 红孩子致力于为宝宝和孕妈提供优质的服务, 陪伴每一位宝宝成长。

本研究资料的收集来自于对无锡苏宁广场红孩子门店的现场调研、部分非正式员工访谈和门店顾客的问卷调查。无锡苏宁广场红孩子门店分为生活用品区、食物区、衣服区、车床椅、收银区等区域, 基本上每一个区域都有非正式员工在工作, 非正式员工占三成左右, 用品区的非正式员工比率比其他区域要高。用品区主要职责是商品区域维护、补货和货架整理, 对商品价签检查, 保障商品不会短缺, 及时对货架进行清洁等。门店非正式员工的薪酬采用底薪+提成形式, 底薪主要是根据不同岗位的能力和职责来确定, 体现公正、透明, 类似岗位底薪差距不大, 提成旨在通过多劳多得激励员工努力创造业绩。另外, 就非正式员工服务标准化现状是从面对顾客的态度和关联产品推荐两个角度进行问卷调查, 分析显示总体上非正式员工态度比较好, 能从顾客需求角度介绍推荐产品。

3 苏宁红孩子门店非正式员工管理中存在的问题分析

3.1 门店非正式员工流动率高

根据门店正式员工与非正式员工比重和门店各区域分配表,可以知晓门店非正式员工未被安排在关键岗位或被安排较为困难的任务,并且从传统的观念来看,由于非正式员工工作的暂时性、不稳定性,门店并未与其签署劳动合同和安排有效的岗前培训,往往导致他们思想不稳定,产生“做一天和尚撞一天钟”的想法。由于正式与非正式员工之间身份不同,以及没有建立对接机制,形成了正式员工无需担忧被辞退,而非正式员工受编制和名额约束难以摆脱非正式身份情况。因此,非正式员工对门店承诺较低,缺乏忠诚度,在其有更加合适的工作或工作不顺利会选择辞职,使得门店经常面对非正式员工高离职率。

3.2 非正式员工服务行为不规范

非正式员工面对顾客咨询商品性能、使用年限、保质期等问题时,笑容相迎的比例较低,不能耐心聆听、了解顾客需求,没有及时提供产品有关的介绍,无法将产品信息较全面地传递给顾客,忽略顾客的疑问。时常出现不管产品是否适合孕妈,突出自己推荐的品牌,无法诚实客观地介绍产品,为顾客提供的建议实际意义不够,这在一定程度上干涉顾客的选择,造成顾客对产品存在不真实的认识,降低了顾客对红孩子门店服务的满意度。调研发现当顾客已有购买意愿时一些非正式员工时常表现出服务缺乏规范和有效处理方式。顾客已经掌握了意向产品的充分信息准备购买时,员工需要做的是解答顾客的疑惑,而不是仍在告知与顾客购买产品无关的其他信息,对顾客决定购买时表现出的行为和语言信息把握处理不到位。

3.3 非正式员工薪酬提升渠道过于单一

根据门店管理人员和门店员工薪酬模式,调研发现虽然门店目前的薪酬管理模式基本能够反映员工的贡献,但对大多数非正式员工要突破自己平均业绩非常困难,这样对在门店工作已经比较长的非正式员工来说,薪酬提升只有通过改变岗位成为管理者这一途径。通过晋升管理层获得薪酬提升这个想法本身没有错,但也存在不利于员工往多层次发展,影响员工擅长业务领域深入下去,很难做到术业有专攻,另外门店管理岗位是有限,不可能所有想要晋升的员工都能晋升。因此拓宽非正式员工薪酬提升渠道,尤其对在门店长期工作的非正式员工尤为重要。

3.4 缺乏有效绩效考核系统支撑,考核结果不全面

调研发现员工绩效考核方案内容太过单一,考核过程存在许多主观因素影响。不够完善的绩效考核系统让员工在拿到工资后,对自己工资产生疑惑,对绩效考核的结果不满意甚至想要辞职。非正式员工工作熟练程度与进入门店工作时间长短有关,随着熟练程度的提高,工作失误率不断降低。在一段时间之后,处于劣势的非正式员工的工作技能会慢慢地与正式员工齐平。因此,如果单单以工作绩效来判断员工工作认真程度、工作能力,会让员工对自己目前的工作失望,产生负面情绪。

4 苏宁红孩子门店非正式员工管理对策建议

4.1 提高对非正式员工特殊性认识,正确看待其在门店经营中作用

首先,门店管理者要转变观念,提高非正式员工特殊性的认识,对待所有员工要一视同仁,正确认识到非正式员工对门店日常经营中的贡献,重视企业与非正式员工之间基于工作形成的各种影响因素,引导门店正式员工弱化非正式员工的性质和特性,让正式员工意识到门店经营管理需要每一位成员共同努力,从而形成一种“人人是人才”的观念。其次,门店管理者要重视每一位非正式员工对组织所起的积极作用,让非正式员工有归属感,门店的核心管理人员的行为和意识会感染影响整个门店员工群体走向规范化,促进非正式员工积极履职完成工作目标。门店管理者要加强沟通以便了解其工作心态,对工作优秀的非正式员工及时

给予积极肯定,这样有利于缩短门店经营目标和非正式员工个人期望之间的时间整合,充分发挥非正式员工的积极作用,为门店整体经营目标任务的实现添砖加瓦。

4.2 加强非正式员工服务标准化培训

对非正式员工的培训与门店经营战略有关,非正式员工如果能够担任当前工作,则无需进行相关的培训。如果不能担任当前工作,进一步了解其不能胜任工作的原因是什么,是能力问题还是态度方面问题。如果是能力问题,重点进行有关顾客接待流程方面的培训;如果是态度问题,重点安排服务规范方面的培训,帮助其转变思想、端正态度。非正式员工培训目的是为了使他们更好地了解掌握顾客接待流程和服务规范,在门店面对消费者时能够更快的了解顾客需求、更精准的提供咨询意见,纠正以往服务中出现的不足。服务标准化培训包括:首先,接近顾客,需要学着去观察消费者是否有购买举动,找到接近的最佳时间。其次,接待顾客,包含确认顾客需要、介绍商品和解答顾客疑问等环节,面对顾客疑惑,如何灵活运用正面解决、间接否定、迂回说服等方法帮助顾客解决疑问。最后,售后服务,非正式员工要加强对商品后期使用效果等方面追踪,达到与顾客建立长期合作目标。

4.3 强化非正式员工分类管理,拓宽其发展渠道

门店要从人员管理现状入手,展开对岗位的工作分析和价值评价,给非正式员工提供多元化的发展方向,拓宽门店员工发展渠道。通过前期岗位分析,依据岗位任职资格,开展路径明确、分类清晰的分层员工职业生涯发展路径。采取能力、知识性考试、态度评价等多角度综合素质评定,引导员工注重业绩,实现门店非正式员工的“岗不变薪资变”多渠道晋升。设立实习、成长、成熟、优秀人才四段培养模式,每个阶段设置不同要求和标准,结合月度“优秀员工”、年度“经营英才”评选,将阶段评价结果作为岗位排序、职位等级、优秀人才序列聘用条件。通过四阶段培养过程,能够在最佳时间发现门店非正式员工身上的闪光点,实现门店非正式员工“岗位排序、员工职位等级排序、优秀人才排序、职务排序”的横向流动与纵向发展,畅通非正式员工多元发展的通道。

4.4 加强非正式员工考核管理,完善绩效考核体系

非正式员工身份多元化、需求差异性决定了绩效考核的复杂性。加强非正式员工绩效考核管理,首先,要充分利用现有门店绩效考核体系。不管是对正式员工还是非正式员工,相同类似的工作采用同样的评估标准,最大可能利用企业现有评估体系,不另起炉灶,增加门店工作量和考核成本。其次,加强非正式员工考核管理,不是为了考核而考核,而充分考虑非正式人员的实际情况。非正式员工包括多种类型,他们的工作岗位、工作性质以及相对于门店的重要性差异很大,考核的难度和准确性要远大于正式员工。因此,在考核程序、内容、方式、频次等方面要因地制宜。第三,对非正式员工考核更加注重考核沟通。考核前强调门店对非正式员工进行考核目的与重要性认识,以及对其未来的岗位变动、薪酬提升和晋升机会等发展影响,充分了解考核具体方法、程序与步骤;考核中要通过沟通有效地推进考核进程并解决考核中出现的問題;考核后沟通要及时反馈考核结果,了解非正式员工对考核结果的反馈,以进一步完善非正式员工的绩效考核体系。

参考文献:

- [1]朱卫民.员工分类发展培养评价体系研究与机制建设[J].中外企业家,2017,(30).
- [2]宋丽丽.对非正式员工激励机制的探讨[J].投资与创业,2012,(4):27-27.
- [3]王利华.企业非正式员工的激励探讨[J].企业经济,2010,(6):76-78.