

# ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ В АПТЕЧНОМ РИТЕЙЛЕ\*

Начиная в прошлом номере «Новой Аптеки» разговор о текучести кадров, мы рассмотрели проблему изнутри – так, как видится она руководителям аптечных организаций. Сегодня посмотрим на текучку глазами стороннего наблюдателя. Говорят, со стороны виднее...



**ШУЛЬГА Я.С.**,  
бизнес-тренер, кон-  
сультант

### Наблюдение 1 **Коварство малых чисел**

Практически все HR-специалисты сходятся во мнении, что не только высокий уровень текучести кадров представляет серьезный риск для организации. Не меньшее зло и нулевая текучка, свидетельствующая о системных проблемах на предприятии, особенно если оно не является семейным и (или) сверхмалым.

Низкий, умеренный и контролируемый уровень текучести обеспечивает приток новых специалистов с иными взглядами и опытом, способными оздоровить и встряхнуть предприятие или отдельные бизнес-процессы.

При этом принципиально важно знать, какие кадры в результате умеренной текучести стабильно входят в организацию,

а кто стабильно уходит из нее. Умеренные показатели могут претендовать на лавры позитивного явления при равноценном качестве уходящего/входящего кадрового состава. Увы, нередко наблюдается резкий дисбаланс в худшую сторону, и даже умеренная текучесть приводит к серьезному снижению качества кадрового состава.

Более того: если в коллектив вливается сотрудник ярче и харизматичнее остальных, то, как правило, вся система выстраивается против него. И если новая «звезда» занимает высокую должность, то шансы подтянуть систему до своего уровня остаются. Но если такой сотрудник занимает не самую высокую должность? В большинстве ситуаций система стремится выдавить его, что, кстати, нередко и получается.



\* Окончание. Начало см.:  
Новая Аптека. Эффективное управление.  
2015. № 7. С. 62.

### ЦИТАТА

«Каждый вечер 95% активов моей компании разъезжаются на машинах по домам. Моя задача – создать такие условия, чтобы на следующее утро у этих людей было желание вернуться обратно».

**Джеймс Гуднайт, предприниматель, миллиардер**

## Наблюдение 2 Репутационные издержки

Высокий уровень текучести кадров специалисты связывают прежде всего с недополученной прибылью и снижением производительности труда. Однако не меньшую опасность представляют так называемые репутационные издержки, о которых вспоминают едва ли не в последнюю очередь.

Конечно, на фоне недополученной прибыли репутационные издержки действительно меркнут. Но репутация работодателя – это конкурентное преимущество, которое легко продается при подборе кандидатов. Не надо быть провидцем, чтобы предсказать то, что высокий уровень текучести персонала рано или поздно сформирует имидж работодателя как неблагоприятный. И если многие процессы и явления в организации можно изменить в один день (ну, или в кратчайшие сроки) волевым приказом: изменить систему мотивации, ввести четкие должностные инструкции, – то... изменить репутацию – вопрос многих месяцев упорной деятельности.

Есть смысл самостоятельно заняться своей репутацией и деловым имиджем и не ждать, пока они сложатся в результате неблагоприятных отзывов бывших сотрудников.

Этот случай произошел в одной достаточно крупной аптечной сети. В ходе неофициальной беседы один из топ-менеджеров и акционеров посетовал мне на высокую текучесть сотрудников первого стола.

Мои вопросы о причинах текучки, о том, какие отзывы о компании преобладают среди уволившихся, остались без ответа. И мы вместе решили проверить, что рассказывают бывшие сотрудники о компании в Интернете. Такого шока руководителю, по всей видимости, не испы-

Текучесть – не только количественный, но и качественный процесс. Даже при невысоких показателях текучки можно оптимизировать кадровый состав, устраняя безответственных и слабых сотрудников, а можно стать заложником процесса, медленно, но стабильно теряя сильных профессионалов под прикрытием хороших показателей уровня текучести.

тывал очень давно: вся подноготная, с фамилиями, яркими примерами и нелестными эпитетами давно присутствовала в сети. Возможно, многое было преувеличено, но тот факт, что основные и «неизвестные руководству» причины текучести и недовольства были четко изложены, не вызвал никаких сомнений.

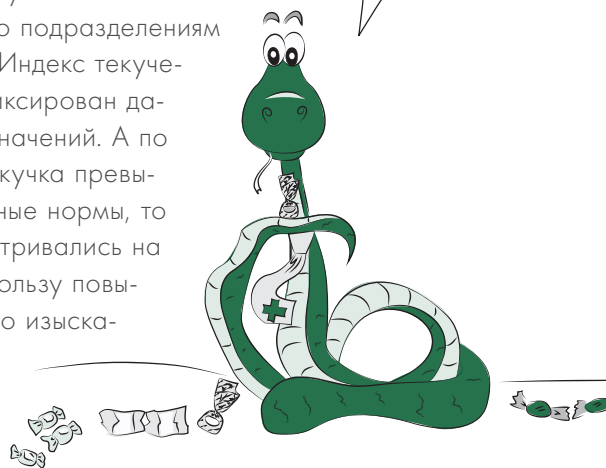
## Наблюдение 3 Оправдание и маскировка

В прошлом номере мы уже говорили о том, что во многих аптечных организациях ищут не причины высокого уровня текучки, а ее оправдание. Сегодня обратим внимание на факт, что текучка нередко не только оправдывается, но и скрывается от топ-менеджмента. И это достаточно распространенное явление.

### ПРИМЕР 1

В одной аптечной сети были установлены нормы текучести персонала. Границы нормальной текучести были четко зафиксированы по подразделениям и бизнес-единицам. Индекс текучести кадров был зафиксирован даже как одно из KPI-значений. А по итогам года, если текучка превышала зафиксированные нормы, то они просто пересматривались на предстоящий год в пользу повышения без каких-либо изысканий и анализа причин, без назначения ответственных

Иногда красивый фантик скрывает крайне неприглядную начинку...



и прочей бюрократии. Красивое решение, верно?

#### ПРИМЕР 2

Не менее красивое решение – подсчет текучки в среднем по месяцу. Это очень просто: шокирующие 60% путем нехитрых манипуляций превращаются в «среднем по месяцу – 5%». Для акционеров все выглядит очень неплохо. Поразительно, но это работает!

#### ПРИМЕР 3

Не менее интересный способ – подсчет текучки в среднем по организации и без детализации по отделам, подразделениям, должностям, а также без учета удельного веса отдела, исходя из его численного состава. В данном случае отдел, состоящий из одного бесшумного юриста, вытягивает до приличных средних значений чрезмерную текучесть кадров в другом подразделении.

#### Наблюдение 4 Справедливость и диалог

Иногда целесообразно обратить внимание на причины массового увольнения сотрудников. Если эти причины попытаться уложить в одно слово, то этим словом будет «справедливость». Вернее, ее отсут-

ствие в восприятии персонала. А для полноты картины – еще и отсутствие диалога.

Понятие справедливости для всех абсолютно разное, это как правда – она у каждого своя, тогда как истина одна на всех. Тем не менее отсутствие справедливости по отношению к сотрудникам стопроцентно гарантирует высокую текучесть кадров.

Заметьте, что текучка появляется не в подразделении, начальник которого обладает крутым нравом, и под горячую руку попадают все без исключения... Высокая текучка характерна там, где помимо крутого нрава начальника присутствуют лица, на кого этот нрав не распространяется.

И при всей умной и продвинутой терминологии о моделях лидерства, управления и мотивационных решениях есть два абсолютно неизблемых аспекта – справедливость и диалог.

#### Наблюдение 5 Текучка – не проблема!

Это следствие, к примеру, нездоровой атмосферы в коллективе или провальной системы мотивации персонала. В то же время текучесть персонала может выступать и в качестве первопричины ряда организационных проблем, к примеру, упущенной выгоды или снижения производительности труда. Таким образом, текучка способна создавать процессы замкнутого цикла или, как говорят профессионалы, является замыкающим фактором порочного круга.

#### ПРИМЕР 4

Нездоровая атмосфера в коллективе может привести к стабильно высокой текучести кадров, которая, в свою очередь, будет поддерживать и формировать нездоровую атмосферу в коллективе. Круг замкнулся. В реальности в подобном цикле вполне возможна

#### ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ

Непопулярные решения воспринимаются гораздо спокойнее после открытого диалога и объяснения причин, по которым эти решения были приняты. Но в такой же ситуации может возникнуть массовое увольнение персонала, если решения спускают вниз без какого-либо диалога.

еще пара-тройка дополнительных звеньев, усложняющих порочный круг.

В борьбе с высокой текучестью кадров важно осознавать, что является причиной, что – следствием, а что – и тем и другим, и в зависимости от этого планировать и реализовывать оздоровительные мероприятия. Достаточно ответить на один-единственный вопрос: в нашей аптеке текучка – следствие, причина или и то и другое?

#### Наблюдение 6 **Всего две причины**

Выяснение истинных причин текучки персонала позволяет в дальнейшем минимизировать многие и многие риски организации.

#### ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ

Попытки выявить 3 и более причин увольнения сотрудника, как правило, абсолютно нецелесообразны. Во-первых, роль третьей причины, как правило, минимальна. Во-вторых, если сотрудник готов перечислять много и долго, то, по всей видимости, проблема не в организации, а в самом сотруднике...

По моим наблюдениям, человек редко решает уволиться в силу единственной причины. Как правило, одна причина представляет собой наполненную до краев чашу, а вторая служит последней каплей. Кстати, не стоит строить иллюзий насчет того, что главное – понять основную причину. Принципиально важно выявить всю связку. ■

#### КНИЖНАЯ ПОЛКА



#### **Отличная компания: Как стать работодателем мечты**

Авторы: Майкл Бёрчелл (Burchell Michael),  
Дженнифер Робин (Robin Jennifer).  
Издательство Альпина Паблишер, 2013 г.  
272 с., 170 × 240 мм, ISBN 978-5-9614-4417-9

Очень многие руководители, особенно в России, знают, как сложно найти и удержать грамотных, талантливых специалистов. Сильных кандидатов мало, и их не привлечь просто высокой зарплатой. Им нужно больше – отличный климат в команде, честная и открытая рабочая среда, хорошие перспективы, независимость. Уже не сотрудники конкурируют за рабочие места, как было не так давно. Теперь компании конкурируют за талантливых сотрудников, которые скорее выберут «компанию мечты». Чем ближе ваша компания будет к мировым лидерам из рейтинга Great Place to Work Institute, тем скорее она привлечет нужных людей и быстрее выйдет в лидеры бизнеса. Из этой книги вы узнаете, чем отличаются лучшие компании-работодатели мира, и сможете, применив эти методы, сами создать выдающуюся рабочую среду, которая привлечет выдающихся людей.