

ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ В АПТЕЧНОМ РИТЕЙЛЕ

Текущести кадров посвящены сотни публикаций, исследований и изысканий. Любой опытный кадровик с удовольствием поделится своим мнением о том, куда и по каким причинам один за другим уходят ценные сотрудники. Давайте рассмотрим и опровергнем основные мифы о «текучке».



ШУЛЬГА Я.С.,
бизнес-тренер,
консультант

МИФ 1 «Мы не отслеживаем текущую текучесть кадров»

Безусловно, самый объективный критерий успешности любого бизнеса – прибыль. Иногда руководители аптечной сети или даже одиночной аптеки считают, что высокий уровень прибыли оправдывает игнорирование проблемы «текучки». Ведь победителей не судят!

ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТЬ Текучесть персонала и целый ряд сопутствующих ей явлений расскажут о любой организации больше, чем многочасовой допрос с пристрастием руководителей.

Подсчитанные, а главное – верно интерпретированные данные способны:

- указать на провалы в процессах мотивации, адаптации и обучения персонала;
- безошибочно определить верный вектор развития кадровой политики;
- диагностировать слабые звенья во многих бизнес-процессах на самых ранних этапах.

К подобным «говорящим» данным относятся:

- индекс текучести кадров (ИТК);
- коэффициент стабильности;

- коэффициент выбытия;
- коэффициент занятости сотрудников и др.

МИФ 2 «Текучесть кадров в нашей сети в пределах нормы»

В профессиональной литературе можно встретить цифры так называемой нормальной текучести кадров (ИТК) – 5–10%. Однако апелляция к этим цифрам без их грамотной интерпретации и оценки представляет собой всего лишь попытку подогнать решение задачи под известный ответ.

ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТЬ Указанные цифры – среднее значение абсолютно для всех предприятий, даже без учета отрасли. Значения эти очень и очень условны.

Уровень «текучки» сильно варьирует от одного российского города к другому, даже в пределах одной организации. Текучесть кадров в Москве значительно отличается от текучести кадров в небольшом городе при единственном полуживом градообразующем предприятии. Более того, текучесть кадров в различных подразделениях, на различных

должностях, среди работников разного возраста или профессионального стажа может отличаться в разы – и все это в пределах одной организации!

Таким образом, цифры «правильной» текучести персонала, почерпнутые из профессиональной литературы, представляют собой что-то вроде средней температуры по больнице. Я ни в коем случае не призываю к критике этих цифр, но важно понимать, что текучесть должна подсчитываться гораздо более тонко!

МИФ 3 «Текучесть в нашей аптечной сети под контролем»

Можно приложить максимум усилий, задействовать все имеющиеся силы и средства, выстроить взвешенную и справедливую кадровую политику, и ситуация будет стремиться к идеальной. Но, увы, говорить о полном и надежном контроле над текучестью персонала – слишком смелое заявление.

ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТЬ В современных рыночных условиях имеются определенные риски, на которые невозможно оказать хоть сколько-нибудь значимое влияние, не говоря о полном их контроле.

Мне пришлось наблюдать крайне интересную и показательную ситуацию в одном небольшом городе, расположенном за уральскими горами. Туда абсолютно неожиданно ворвался крупный федеральный игрок, очень жесткая и агрессивная сеть. Ее финансовые возможности позволяли сразу же приступить к формированию собственной звездной команды из лучших фармацевтов города.

Местные аптечные сети самоотверженно приняли вызов и ввязались в эту битву, но очень скоро превратились в настоящую кузницу кадров для федерального игрока. Найденные местными апте-

ками молодые перспективные специалисты, получив опыт, совершали трудовую миграцию в известном направлении. Там им могли предложить и заработную плату чуть выше, и более привлекательную бонусную часть, возможность обучения и развития, карьерный рост, корпоративные мероприятия и прочие прелести крупной и сильной организации...

Стоит ли акцентировать внимание на том, что у местных аптечных сетей текучесть кадров вышла из-под контроля буквально в один миг?

МИФ 4 «Текучка у нас связана с низкой зарплатой, но ее объективно нельзя повысить»

Руководство часто прячется за размер заработной платы. Иногда ее уровень невозможно увеличить по объективным причинам. Это дает администрации возможность закрыть глаза на высокую текучесть персонала.

ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТЬ Размер заработной платы и материальных компенсаций имеет решающее значение при поиске персонала и гораздо менее значим при его удержании.

Как показывает опыт, если администрация называет одну-единственную причину стабильно высокой «текучки» – низкую зарплату, можно смело утверждать, что эта причина не единственная, а подчас далеко и не основная!

Как ни странно, но если уровень заработной платы незначительно ниже, чем у конкурентов, то этот факт не способен обеспечить стабильно высокую текучесть кадров. Скорее всего, в доверок к скромному размеру оплаты труда идет, к примеру, нездоровая атмосфера в организации, неприемлемые условия т. д. Но эти дополнительные факторы управляющему составу так удобно не замечать...

Комментарий автора

Все примеры взяты из реальных ситуаций в аптечном ритейле!

МИФ 5 «У нас высокая текучесть кадров, потому что в нашей организации надо работать, а не сачковать»

Напоминает старый советский анекдот про то, как прапорщик шагает «в ногу», а вся рота «не в ногу». Действительно в некоторых аптеках, в т. ч. в силу их локации, а возможно и коммерческой политики, приходится работать «больше и напряженнее». Но согласитесь, если люди работают больше, то и их труд должен оплачиваться выше, верно?

Верно, по крайней мере, если оперировать исключительно понятием справедливости. Наемный персонал мало интересуется рентабельностью бизнеса и прочими тяготами собственников, но очень хорошо чувствует, что объем работы в 2 раза больше, чем у конкурентов, а уровень заработной платы выше только в 1,5 раза.

ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТЬ Утверждения «у нас принято работать, поэтому высок уровень “текучки”» – всего лишь полуправда, ведь размер зарплаты очень сильно отстает от объема работы. Нередко на этот дисбаланс накладывается и еще пара-тройка причин, обеспечивающих стабильно высокую текучесть кадров! Но управляющему составу удобно не улучшать условия труда, не вдаваться во всякие

«мотивации-адаптации», ведь можно просто сетовать на нерадивость сотрудников.

МИФ 6 «Наша текучка связана с независящими от нас причинами»

Руководство аптечной сети, казалось бы, непричастно к причинам увольнения сотрудников:

- фармацевт А решила посвятить себя детям, мужу, семье. Уволилась...
- фармацевт Б поступила на очное отделение вуза. Уволилась...
- фармацевт В переехала жить в другой район города, оттуда очень неудобно добираться. Уволилась...

ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТЬ Перечисленные причины действительно не накладывают никакой ответственности на администрацию сети и не сигнализируют об имеющихся слабых звеньях в бизнес-процессах.

С одной лишь оговоркой... Люди часто предпочитают в самых пиковых, несправедливых и «запредельных» ситуациях не выносить сор из избы и не выдвигать претензии кому-либо, особенно при наличии альтернативных вакансий у конкурентов. И здесь на выручку как раз и приходят так называемые благородные причины, маскирующие истинные!

А истинные причины надолго остаются в глубокой тени, внося свой скромный вклад в недополученную прибыль и прочие косвенные убытки организации... ■

А у нас текучка!
Такая страшная
у нас текучка!
(к/ф «Любовь
и голуби»)

