**ВЫСОКАЯ СТИПЕНДИЯ ЛУЧШЕ НИЗКОЙ ЗАРПЛАТЫ**

Проблема текучести кадров существует у многих фирм. Причины тому самые разные:

низкая заработная плата;

отдаленность рабочего места от дома;

неблагоустроенность рабочего места;

неудобный график работы;

непрестижность компании;

низкий уровень организационной культуры фирмы;

плохой моральный климат в коллективе (или, наоборот, отсутствие коллектива, необходимость работать в одиночку);

отсутствие перспективы роста;

другие факторы.

Данная статья - пример решения проблемы подобного рода.

**ЧАСТЬ 1**

**ИСХОДНАЯ СИТУАЦИЯ И ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ**

**ИСХОДНАЯ СИТУАЦИЯ**

Московская торговая компания "Фото-Плюс", владеющая крупной розничной сетью (35 торговых точек), работает на рынке фототоваров и услуг с 1991 года. Руководство компании обратилось к консультанту с просьбой помочь разобраться с несколькими возникшими проблемами. В данном материале Автор рассматривает решение задачи текучести кадров в торговой компании.

Во время кризиса 1998 года компания была вынуждена снизить цены на свои товары и услуги из-за демпинга конкурентов. В результате упала рентабельность фирмы и сократилась заработная плата работников. Больше всех потеряли в заработной плате линейные работники. Но, если в 1998-99 годах линейный персонал как-то держался за рабочие места, то начиная с конца 1999 года начались увольнения. В 2000 году текучесть кадров составила 50%, в 2001 году - уже 110%, в основном, за счет ухода продавцов.

С началом массовых увольнений вынужденно была усилена работа с персоналом. В компании появился отдел персонала, в котором один менеджер постоянно занят на собеседованиях по подбору продавцов, два менеджера заняты адаптацией, мотивацией, введением в должность и проведением тренингов продаж с "новобранцами", руководитель отдела занят воспитанием и формированием корпоративной культуры. Но, отработав 4-8 месяцев, продавцы все равно покидают компанию, мотивируя свой уход низкой заработной платой (в среднем $100-150) или тем, что в другой компании им предлагают большую плату. Как быть?

**ЗАДАНИЕ, ДАННОЕ КОНСУЛЬТАНТУ:**

разрешить проблему текучести кадров на предприятии при соблюдении двух обязательных условий:

не уходить с фоторынка;

сохранить существующую торговую сеть;

и, по возможности, расширить сеть и присутствие фирмы на рынке.

**УДЕРЖАНИЕ ПРОДАВЦОВ в КОМПАНИИ "ФОТО ПЛЮС"**

Административная Проблема - высокая текучесть кадров.

Причины текучести - низкая оплата труда продавцов.

Следствие этого - берем продавцов без опыта работы, т.к. продавцы с опытом не согласны работать за столь низкую оплату.

Результат - как только продавец набирается опыта, он увольняется и устраивается в другую компанию, где заработная плата у продавца выше.

**ТИПОВОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ**

Повысить заработную плату продавцов на точках

и это решит проблему текучести (!); более того (!), мы сможем принимать на работу продавцов с опытом работы (!), снизить расходы на их обучение(!).

На первый взгляд, решение можно назвать хорошим, но…

Вряд ли это решит проблему текучести кадров полностью,

поскольку на текучесть персонала, помимо заработной платы, влияет еще много разных факторов (см. лид)

Приток опытных продавцов будет незначительным, поскольку:

люди редко уходят с хороших "насиженных" мест сами - чаще их увольняют,

и нам придется либо довольствоваться продавцами "второго сорта",

либо существенно переплачивать профессионалам.

Это лишь незначительно снизит затраты на обучение,

поскольку все равно придется организовывать обучение:

чтобы познакомить продавцов с нашим товаром,

особенностями фотобизнеса,

пользованию программным обеспечением

и т.д.

Это существенно увеличит затраты на подбор персонала,

поскольку на большую зарплату будут претендовать, в том числе, и шарлатаны.

Придется более тщательно проводить отбор.

Выяснять качества кандидатов у прежнего работодателя.

Тестировать кандидатов, проверять их в деле.

Переплачивать им во время испытательного срока.

Часто задача удержания работника решается увеличением его зарплаты, предоставлением социальных пакетов и т.д. Но повышение зарплаты имеет порог безразличия (увеличение на 10-20 % особого эффекта не даст и данную задачу не решит). Слишком большое повышение на предприятиях малого бизнеса может отразиться на прибыли (в сторону ее значительного снижения) и не решить поставленной задачи. Для среднего и крупного бизнеса на прибыли это не отразится и привлечет более квалифицированных сотрудников, но проблема неизбежно возникнет вновь - на новом уровне.

Чаще всего подобные задачи "заметаются под ковер.

Возникает ПРОТИВОРЕЧИЕ: есть низкая заработная плата, которую надо улучшить, чтобы снизить текучесть кадров. Повышая заработную плату, мы снижаем текучесть кадров, но при этом ухудшаем показатели фирмы по прибыльности и рентабельности. Как быть?

В ТРИЗ есть прием разрешения противоречий "Обратить вред в пользу". Воспользуемся им. Вредный фактор в нашем случае - низкая зарплата продавцов. Обострим вредный фактор для решения задачи текучести кадров: что много меньше низкой зарплаты? Стипендия, пособие по безработице, оплата заключенным за любую работу и работа… совсем бесплатно. Для нашего случая подходят "стипендиаты", т.к. заключенных вряд ли кто-то выпустит поторговать фототоварами…

**ЧАСТЬ 2**

**ВНЕДРЕНИЕ РЕШЕНИЯ "ОБУЧАЮЩАЯ КОМПАНИЯ"**

**ВВЕДЕНИЕ**

Какие проблемы возникают у выпускников школ при выборе из альтернатив: пойти учиться или устроиться на работу?

Отбросим ту часть выпускников, которые уже поступили в ВУЗы. Наша целевая аудитория - это та прослойка молодежи, которая хочет:

получить профессиональное образование для дальнейшего устройства на работу по специальности;

получить специальность, устроившись на работу;

попробовать поработать и определиться со специальностью.

Какие стереотипы распространены у этой части молодежи?

За хорошее образование надо платить (тренинги).

Получив образование, трудно устроиться на работу без трудового стажа (опыта работы).

Без стажа работы берут только на низкооплачиваемую работу (в фирмы с низкой зарплатой).

Возникает альтернатива:

либо идти учиться, платить за обучение (ничего не получая в профессиональном училище) и после получения диплома (сертификата) искать хорошую работу;

либо устроиться на любую работу, получить стаж, набраться опыта и через полгода-год начать искать себе более "достойную" работу.

Обе дороги ведут к "хорошей" работе с "достойной" зарплатой. При этом нередко выбор падает на второй вариант, поскольку:

За образование надо платить (ничего не получать - это тоже плата, студент расплачивается своим временем, нервами и т.д.);

После получения диплома, поиск "хорошей" работы лишь незначительно облегчается;

При поиске работы приходится конкурировать с другими выпускниками, с лицами, имеющими трудовой стаж, с лицами, имеющими и образование, и стаж.

Работодатель больше ценит опыт работы без образования, чем профильное образование без трудового стажа;

Если неизбежно придется терять время на обучение, то лучше учиться, чтобы при этом платили тебе, а не ты платил за обучение. Это возможно, если утроиться на работу, пусть даже на маленькую зарплату, т.е. учиться работая.

Зная эти стереотипы и определив предпосылки, существующие в нашей компании:

принимаем на работу продавцов без трудового стажа;

приглашаем на работу и без профильного образования;

проводим обучающие тренинги;

предоставляем "удобный" график - 5 через 5 ("пять дней я работаю, а пять дней могу искать "хорошую" работу");

платим низкую зарплату.

Можно будет не удивляться высокой текучке в компании, поскольку персонал, набранный таким образом, воспринимает Фирму как учебный полигон, стартовую площадку в своей будущей карьере.

**ЗАВТРА - ЭТО ХОРОШО НАЧАТОЕ СЕГОДНЯ**

ШАГ 1

ИЗМЕНЕНИЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ФИРМЫ на РЫНКЕ ТРУДА

Мы не ищем продавцов - мы их готовим.

У нас продавцы учатся и работают.

Делается упор на практическое обучение - 30% теории и 70% практики.

Во время обучения выплачивается стипендия.

Срок обучения - 6 месяцев.

По окончании обучения выдается диплом с присвоением квалификации - продавец-кассир и/или продавец-консультант.

Время обучения включается в трудовой стаж - выдается трудовая книжка (вносится запись в трудовую книжку).

Закончившие обучение получают и диплом, и стаж работы.

ШАГ 2

РАЗРАБОТКА:

формы диплома и количества дисциплин,

образовательного процесса,

внутреннего PR,

мер по преодолению сопротивления персонала нововведениям, связанным с переходом на новую систему,

определение возможных проблем и принятие мер по их нейтрализации.

ШАГ 3

РАЗДЕЛЕНИЕ ПРОДАВЦОВ на:

мастеров производственного обучения - "ветеранов" фирмы,

специалистов, диплом которым будет выдаваться "автоматом", или введение упрощенной процедуры выдачи диплома,

стажеров (студентов), которые есть - для них необходимо разработать процедуру перевода их с разряда помощника продавца в студента:

можно мотивировать их переход с зарплаты на стипендию получением (выдачей) диплома,

либо, не снижая их зарплаты, брать оплату за обучение,

либо оставить, как есть - отделить потоки уже имеющихся стажеров от потоков вновь набираемых студентов, а при переходе из стажеров в специалисты брать плату за выдачу диплома (сдачу экзаменов).

**ЗАЙЦЫ ПОКУПАЮТ ДИПЛОМЫ ЛЬВОВ**

Стипендию (500-1000 рублей) получают только те студенты, у которых нет пропусков (прогулов) и которые сдали все зачеты и экзамены по теории и производственной практике.

Студенты, имеющие прогулы и задолженности, стипендию не получают.

Студенты, не желающие работать (проходить производственную практику) или сдавать экзамены, оплачивают свое обучение.

ПРИБЫЛЬНОЕ БЕСКОРЫСТИЕ

Такие меры позволят Фирме:

cущественно снизить расходы на заработную плату стажеров: стипендия фиксированная, ее размер зависит от успеваемости в учебе и на работе;

повысить качество обучения и "усвояемости" образовательных продуктов необходимостью сдавать экзамены;

снизить "пропажи" товара: в дипломе ставится оценка за "сохранность и учет товара";

"продавать" дипломированных продавцов на Рынке труда - в продавцах всегда есть потребность;

избежать "срочных" увольнений стажеров: не отучился - диплома не получил;

избежать задолженностей при увольнении: не погасил задолженность - диплом не получаешь;

получать доходы от образовательного процесса.

**МАГАЗИН ЛАРЬКУ не ТОВАРИЩ, а ФАКТОР КАРЬЕРЫ**

Студент начинает свою трудовую деятельность в павильонах и магазинах, где по штату положено работать двум продавцам, "под присмотром" мастера производственного обучения (об этом делается запись в графе диплома "работа с наставником").

Спустя 2 - 3 месяца он переходит на работу в киоск, где по штату положен один продавец: теперь "присмотр" осуществляет "старший продавец" и лишь время от времени (об этом опыте работы делается запись в графе "самостоятельная работа").

После получения диплома продавцу предлагается поработать в качестве специалиста еще полгода-год в киоске, подчиняясь непосредственно кустовому:

заработная плата такого специалиста около 3000 - 3600 р./мес.

мотивация:

"Вы понимаете, что мы предлагаем Вам остаться работать у нас как одному из лучших студентов",

"Точно так же и Ваши будущие работодатели понимают, что мы не оставили бы у себя работать тех, кто не был успешен в учебе",

"Это дополнительный фактор по повышению Вашей рыночной стоимости".

После успешной работы в течение 6 - 12 месяцев, специалисту предлагается перейти на должность мастера производственного обучения (или старшего продавца) с повышением ставки около 5000 - 6000 рублей в месяц;

Следующая ступень вертикальной карьеры - старший продавец (на трех-четырех точках), далее - кустовой управляющий или тренер-преподаватель.

**И ВСЕ-ТАКИ МЫ ШЕВЕЛИМСЯ**

После двух-трех "выпусков" мы сможем позиционировать Фирму - и среди конкурентов, и на рынке в целом - как:

Обучающую компанию - у Фирмы всегда будет резерв действительно дешевых кадров (студентов), серьезно упростится подбор продавцов, за обучение можно будет брать деньги;

Фирму, которая занимается подготовкой продавцов - мы сможем продавать программы обучения и стажировок продавцов на рынке;

Фирму, владеющую базой данных по профессиональным продавцам - это позволит нам "продавать" наших выпускников и продавцов другим торговым компаниям и, тем самым, контролировать текучку;

**ВЗГЛЯД из БУДУЩЕГО ВСЕГДА СПОКОЕН**

Все вышеперечисленное позволяет не только снизить расходы, избавиться от текучки или сделать ее сильной стороной нашей компании, но и сделать шаг в сторону диверсификации бизнеса.

Помимо названных факторов, мы получим серьезный задел в сторону налаживания двусторонних партнерских отношений с нашими сегодняшними партнерами (например, сетями универсамов). Появится повод к созданию новых партнерских отношений с конкурентами, упростится процедура франчайзинга.

Кроме того, со временем можно будет предлагать рынку другие программы обучения (например, менеджеров по продажам), помощь в организации и ведении бизнеса и т.д.

**ДИПЛОМ (проект):**

**Теоретическая подготовка**

Правила розничных продаж…(баллы)

заприлавочная торговля (зачет/незачет)

продажи в торговом зале (зачет/незачет)

Приемы розничных продаж... (баллы)

заприлавочная торговля (зачет/незачет)

продажи в торговом зале (зачет/незачет)

Правила продажи услуг …(баллы)

Приемы контакта с клиентом…(баллы)

установка контакта (зачет/незачет)

развитие клиента (зачет/незачет)

завершение сделки  (зачет/незачет)

Передача смены…………….….. (баллы)

Правила выкладки товаров…… (баллы)

оформление витрины (зачет/незачет)

мерчандайзинг (зачет/незачет)

Работа кассового аппарата……(баллы)

правила приема товара  (зачет/незачет)

учет остатков товара (зачет/незачет)

оформление брака  (зачет/незачет)

работа с жалобами клиентов (зачет/незачет)

внешний вид продавца  (зачет/незачет)

позиционирование товара  (зачет/незачет)

**Производственная практика**

Работа с наставником (кол-во часов)

Работа на кассе……………….. (баллы)

Техника продаж товаров…….. (баллы)

Техника продаж услуг……….. (баллы)

Техника контакта с клиентом.. (баллы)

Техника выкладки товара……. (баллы)

Передача смены………………. (баллы)

Учет и сохранность товара..…. (баллы)

План по обороту……………… (баллы)

План по количеству продаж…. (баллы)

Самостоятельная работа (кол-во часов)

Работа на кассе……………….. (баллы)

Техника контакта с клиентом.. (баллы)

Техника выкладки товара……. (баллы)

Передача смены………………. (баллы)

Учет и сохранность товара..…. (баллы)

План по обороту……………… (баллы)

План по количеству продаж…. (баллы)

План по продаже товаров ..….. (баллы)

План по продаже услуг ..…….. (баллы)

Таким образом, мы разрешили проблему текучести кадров в компании "Фото Плюс".

По предварительным подсчетам (с учетом всех перестановок и расходов на внедрение), такое решение позволит фирме повысить доходность продаж до 2% (вместо 0,7%).

Если "Фото Плюс" начнет внедрять систему "Обучающей организации", то в компании может освободиться около 50% рабочих мест, которые можно будет заполнить "стажерами".

В этом случае экономия по заработной плате составит до 36% от ФЗП точек (в натуральном выражении около $77000).

При этом,

назначив 10 старших продавцов (из числа "опытных"), повысив им зарплату на $100 в мес.,

назначив 10 мастеров (из числа "ветеранов"), повысив им зарплату на $150 в мес.,

взяв дополнительного кустового управляющего на зарплату $ 400 - 450 в мес.,

мы израсходуем лишь около $35000 от сэкономленных средств. Еще $ 15000 - 20000 из этих денег можно будет пустить на обеспечение учебного процесса (его улучшение).

Таким образом, реальная прибыть составит приблизительно $ 22000 - 27000 в год.

В случае простого повышения заработной платы - типичного решения проблемы текучести кадров - компании потребовались бы инвестиции в заработную плату минимум в $ 225000 в год (из расчета: 150 продавцов х $125/мес. х 12 месяцев).

**РЕЗЮМЕ**

Итак, проблему текучести кадров можно решать, не увеличивая заработную плату работникам. Это не плохо и не хорошо - это зависит от того, какая бизнес-задача должна быть решена. Конечно, такое возможно не во всех сферах бизнеса и не на всех предприятиях, а только там, где НЕ требуется высокая квалификация работника и специальные знания. Примеров тому множество:

магазины игрушек в качестве продавцов берут воспитателей детских садов и учителей младших классов, т.к. зарплата в школах и детских садах намного ниже, а работа очень похожая - с детьми. Специальное педагогическое образование не требуется, но если оно есть, то полученные знания только помогут;

в типографиях при фальцовке газет, книг, журналов и т.д. квалификация также не требуется - такую работу выполняют, например, заключенные. Они также шьют простые изделия в швейных мастерских и выполняют другую простую и понятную работу;

на предприятиях общества слепых работники собирают простые электроприборы;

в кафе быстрого обслуживания часто работают старшеклассники, т.к. работа требует автоматизма в жестах и фразах, сложна своей монотонностью, но не требует особой квалификации;

список можно продолжить…

Стоит ли переплачивать там, где качественный результат может быть достигнут и малоквалифицированным трудом?

**Список литературы**

Жогов П. Высокая стипендия лучше низкой зарплаты.