**Ситуация**

Подготовка к открытию нового супермаркета «7 Океан» близилась к завершению. С технической стороны особых проблем не возникало: здание ждало своего часа уже целый год, бригада монтажников заканчивала установку оборудования, и даже первая партия товаров была выставлена в огромном торговом зале. До запланированного открытия супермаркета - два месяца, и теперь оставалось лишь подобрать персонал.

Руководство магазина (иностранцы), имевшее обширный опыт подобных проектов в Европе, смотрело на положение дел оптимистично. Согласно разработанному плану, подбор и обучение новых сотрудников должно было пройти гладко и слаженно: никогда раньше на это не отводилось столь длительное время.

Татьяна, создавшая и возглавившая службу персонала супермаркета «7 Океан», этого оптимизма не разделяла. Она уже успела испытать на себе все «прелести» подбора торгового и вспомогательного персонала. Грандиозная рекламная кампания, стартовавшая за три месяца до открытия, принесла свои плоды. В потенциальных продавцах и кассирах, в основном, жителях близлежащего поселка, в котором и строился супермаркет, недостатка не было. Нарекание вызывал лишь уровень кандидатов, да и разбираться во всех написанных с ошибками заявлениях, анкетах и резюме Татьяне приходилось в основном самой. Руководство живо интересовалось данным процессом, постоянно напоминая о сроках и планах, и сотрудники уже несколько раз видели своего руководителя с глазами «на мокром месте».

В итоге 200 кассиров были набраны. Эта гигантская цифра с самого начала учитывала возможную текучесть кадров. Предполагалось, что даже в случае значительного сокращения числа кассиров останется их солидный запас. Для того чтобы минимизировать текучесть, на время обучения работникам кассового отдела устанавливалась такая же зарплата, как и после испытательного срока. «Деньги на дороге не валяются, особенно в таком маленьком поселке», - любил повторять зарубежный директор супермаркета «7 Океан». Впрочем, кассирам их зарплата казалась далеко не такой большой – они получали 7500 руб. в месяц, что даже в масштабах небольшого околостоличного поселка не выглядело роскошно.

Два месяца, отведенные на обучение, пролетели быстро. Набранные сотрудники, многие из которых не имели никакого опыта работы в торговле, учились с удовольствием. Прибывшая из-за рубежа команда кассиров добавляла процессу динамики и интриги. Все попытки западных специалистов заставить подопечных улыбаться, быстрее проводить товар над сканером и говорить каждому покупателю вежливые слова воспринимались с энтузиазмом, правда, очень быстро забывались. В целом условия обучающего процесса были максимально щадящими, поэтому проблем с дисциплиной не возникало.

Руководство кассового отдела и служба персонала облегченно вздохнули – задача казалась решенной. Однако радость была преждевременной.

Чем ближе было открытие супермаркета «7 Океан», тем чаще наведывались кассиры к Татьяне. Причем их визиты были вызваны далеко не желанием повысить эффективность процесса обучения. Как правило, руководитель службы персонала узнавала, что ее подопечные в лучшем случае по неотложным причинам должны покинуть это место работы, а в худшем – что они оформляют декретный отпуск со всеми вытекающими для магазина финансовыми последствиями.

С каждым днем вести «с фронта» становились все более угрожающими. Так, в один прекрасный Татьяна узнала, что недалеко от супермаркета «7 Океан», планирует открыть свой филиал другая торговая сеть — «Троечка». При этом зарплаты, предлагаемые кассирам, были там на 20% выше. Конкуренты искренне радовались уже обученным кассирам, а те, в свою очередь, большим зарплатам.

Когда наступил день открытия супермаркета «7 Океан», ряды кассиров были значительно более редкими, чем ожидалось: из 200 набранных вначале человек остались 90. В первые дни после открытия команда кассиров проходила через огонь, воду и медные трубы: все то, чему они обучались в «мирных» условиях, нуждалось в обкатке и совершенствовании, и это явно не было похоже на вольготную ситуацию во время учебы. Многие из кассиров уже написали заявление об увольнении и согласились отработать положенные две недели только после длительных уговоров. В доверительных беседах они жаловались, что не ожидали напряженной работы и готовы пожертвовать причитающейся им зарплатой, но не работать в условиях аврала. Спешно объявленный набор новых кассиров едва позволял закрывать прорехи, да и на их подготовку времени уже не было. Об увольнении начала подумывать и сама Татьяна – на ее взгляд, ситуация была безвыходной.

**Ответьте на вопросы, обосновав свои ответы.**

1. Какие ошибки совершили Татьяна и руководство супермаркета «7 Океан» при подготовке к открытию?

2. Какие специфические моменты не были учтены?

3. Какие варианты выхода из кризисной ситуации с наименьшими потерями предложили бы Вы?

4. Возможно ли быстрое решение сложившейся проблемы?

5. Насколько распространены подобные ситуации и подобные ошибки?

**Ответы на вопросы:**

**1. Какие ошибки совершили Татьяна и руководство супермаркета «7 Океан» при подготовке к открытию?**

*Изначально руководство магазина было настроено на то, что у них возможна большая текучесть кадров. Набор 200 кассиров с учетом того что часть их точно уйдет – была конечно же не верной. На них затрачивалось время, средства на обучение и выплату заработной платы. Весь персонал был принят на работу практически на тех же условиях что и после открытия магазина то есть особой мотивации к дальнейшей успешной и продуктивной деятельности – не было. Тем более что уровень заработной платы изначально не удовлетворял запросы местных жителей – продавцов и кассиров.*

*Таким образом, среди ошибок совершенных Татьяной и руководством при подборе персонала можно отметить:*

*- отсутствие процесса собеседования с потенциальными сотрудниками с разъяснениями условий и особенностей работы в данном магазине;*

*- набор большого числа кассиров при меньшей потребности и сравнительно невысокой заработной платы;*

*- установление заработной платы изначально ту, которую кассиры будут получать после открытия магазина – то есть отсутствие мотивации и перспектив для персонала;*

*- отсутствие перспектив для роста сотрудников (как в материальном, так и в карьерном плане);*

*- отсутствие индивидуального подхода к сотрудникам при руководстве коллективом.*

*- подбор персонала «впопыхах» на освободившиеся места.*

**2. Какие специфические моменты не были учтены?**

*В процессе подбора и обучения персонала не были учтены ряд моментов:*

*- персонал должен быть мотивирован как материально, так и нематериально;*

*- средний заработок в регионе (районе) и ожидания работников относительно заработной платы;*

*- выполнение всех обязанностей (улыбка, быстрая работа, запоминание и выполнение необходимых инструкций) должно не только стимулироваться но и быть прописано и оговорено в договорах, инструкциях, а значит требовательность в их исполнении.*

*- обучение кассиров иностранными коллегами скорее носили развлекательный характер, так как были необычными и интригующими, но обучающий компонент был неэффективен.*

*- не были учтены также возникновение стрессовых ситуаций, интенсивность работы после открытия магазина (так как обучение велось в щадящем графике).*

*- также руководители не учли тот факт, что посёлок маленький, информация распространяется быстро (например, неудовлетворенностью заработной платы или возможностью с легкостью отпроситься с работы), формируется устоявшееся мнение о компании, руководстве и перспективах развития.*

**3. Какие варианты выхода из кризисной ситуации с наименьшими потерями предложили бы Вы?**

*С целью решения сложившейся ситуации, самое главное – начать тщательно и активно работать с персоналом. Эффективно будет собрать оставшийся персонал, объяснить сложившуюся ситуацию, предложить пути ее решения, обсудить и разъяснить все имеющиеся вопросы у работников.*

*Руководству компании важно обратить внимание на оставшихся сотрудников. По всей видимости, у них есть свои мотивы работы в компании, поэтому можно за это «зацепиться» и дальше работать с данным персоналом.*

*На данном этапе стоит обсудить вопросы графика работы исходя их количества кассиров и, конечно же, уровень заработной платы. У работников должен быть выбор графика работы. Исходя их этого, можно сформировать график выходов и уровень зарплат (то есть подходить индивидуально к каждому).*

*Стоит продумать также систему стимулирования для всех сотрудников, при этом данная система должна быть прозрачна и понятна каждому.*

*Можно реализовать систему признания – некое подобие доски почета, корпоративной награды, подчеркивающие важность каждого сотрудника в коллективе.*

*Каждый сотрудник должен понимать возможность карьерного роста, соответственно стоит разъяснить персоналу возможность и систему реализации карьерного роста.*

*Таким образом, данные варианты должны позволить решить имеющиеся проблемы и выйти из ситуации большой текучести и немотивированности персонала. В дельнейшем необходима системная работа по мотивации персонала, систематизации процесса отбора персонала (подготовка и проведение собеседований, обучения а не только сбор заявлений, подготовка резерва), работа со структурированием графиков работы и системы взаимозамещения.*

**4. Возможно ли быстрое решение сложившейся проблемы?**

*Решение данной проблемы невозможно быстро и навсегда. В настоящее время можно конечно остановить отток персонала, предприняв ряд действий описанных выше. Но в целом работа с персоналом должна быть пересмотрена и выстроена в единую систему, которая будет включать в себя:*

*- первичный отбор и сбор заявлений*

*- проведение собеседования и заключительный отбор персонала*

*- формирования резерва кадров*

*- работа по обучению и сопровождению новых работников*

*- работа над системой мотивации*

*- работа над системой обучения и карьерного роста.*

*- мониторинг рыка на предмет наличия и появления новых конкурентов.*

*- осуществление индивидуального подхода к каждому сотруднику, его траектории функционирования и развития.*

**5. Насколько распространены подобные ситуации и подобные ошибки?**

*Данные ситуации достаточно широко распространены в современных условиях. Даже осознание важности человеческого фактора не ослабляет текучку кадров на предприятиях розничной торговли. В данном случае важно постоянно пополнять базу потенциальных сотрудников и стараться трудоустраивать только достойных, при этом не оставляя дыр в кадровой сетке.*

*Из-за высокой текучести кадров происходит рост расходов на поиск и подбор персонала, обучение и стажировку, адаптацию и т.д.*

*Многие учебники HR-специалистов, выпущенные западными теоретиками, несовместимы с нашим менталитетом. Рекомендации и советы западных специалистов нашему человеку желания работать не добавляют:*

*- заработная плата - деньгами думать не заставишь, а стараться и подавно;*

*- удобный график и комфортное рабочее место - слабый аргумент, когда рутина заедает;*

*- четкие инструкции – могу отталкивать.*

*Безусловно, данные меры могу оказать позитивное влияние по подбор и удержание персонала, но они должны быть в сочетании с другими эффективными приемами работы. На деле же потенциальным сотрудникам магазинов розничной торговли нужно совсем другое. Вот базовый список потребностей типичного продавца:*

*- Финансовая мотивация - не то же, что заработная плата. Эффективнее будет премии, бонусы и надбавки за старания;*

*- Признание - доски почета, корпоративные награды и прочие отметки, подчеркивающие важность каждого отдельного сотрудника в коллективе;*

*- Возможность проявить инициативу - брифинги или корпоративная почта, где можно высказывать идеи и предложения без риска получить нагоняй от начальства;*

*- Возможности для карьерного роста - иначе нет смысла напрягаться;*

*Индивидуальный подход - каждому свои темпы развития и подходы к решению одинаковых задач. Всех под одну гребенку загребать опасно, можно потерять ценные кадры.*

*Стоит вспомнить, что именно от растущей текучки напрямую зависит уровень сервиса, он ниже там, где чаще сменяются сотрудники. Ухудшение сервиса же, в свою очередь, гарантирует потерю лояльности покупателей и снижение прибылей. Запросы потенциальных продавцов на фоне таких рисков выглядят скромно.*