

«Живая кровь и живые эритроциты»

или

«текучность» кадров как КРІ

SFE
05.04.2012

г.Киев

Руководитель службы медицинских представителей
Rx-поликлиника Фармацевтическая фирма
«Дарница»
Красняк В.А.



Формула «текучести»

(число уволенных за год) x 100%
(средняя численность сотрудников за год)



Структура

40% - от всего персонала составляют «крепкие середняки»;

20% – те, кто проявил себя «выше среднего»;

20% – «ниже среднего»;

10% – «аутсайдеры»,
никак или очень слабо заявившие о себе;

10% – «звезды»



«Нормы текучести»

3 – 5% - офис

20% - полевые силы

30% - при активном наборе персонала

10% - оптимальным считается

**Центральные города – в 2 раза выше
(больше контроля и больший рынок труда)**



ПРИЧИНЫ «ТЕКУЧЕСТИ»

- ✓ Некачественный подбор
- ✓ Неудовлетворённость руководством и его отношением
- ✓ Отсутствие карьерного и профессионального развития и обучения
- ✓ Увольнения других сотрудников
- ✓ Неблагоприятные условия труда.
- ✓ Плохая адаптация или её отсутствие
- ✓ Перспектива получения более высокой зарплаты в другом месте



Основные причины ухода персонала (субъективные):

- ✓ несправедливая структура оплаты;
- ✓ продолжительные или неудобные часы работы*;
- ✓ плохие условия труда*;
- ✓ деспотичное или неприятное руководство;
- ✓ проблемы с проездом до места работы;



Основные причины ухода персонала (субъективные):

- ✓ неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов*;
- ✓ неадекватные меры по введению в должность (отсутствие контроля за адаптацией);
- ✓ работа, в которой нет особой нужды;
- ✓ прецеденты резких увольнений и резких наборов персонала в организацию (отсюда нестабильность компании)*.



Основные причины ухода персонала (объективные):

- ✓ **неконкурентоспособные ставки оплаты и/или соцпакета;**
- ✓ **нестабильные заработки;**
- ✓ **продолжительные или неудобные часы работы*;**
- ✓ **плохие условия труда*;**
- ✓ **отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста;**



Основные причины ухода персонала (объективные):

- ✓ неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов*;
- ✓ изменяющийся имидж организации; работа с персоналом по принципу «соковыжималки»
(жесткая структура);
- ✓ прецеденты резких увольнений и резких наборов персонала в организацию (отсюда нестабильность компании)*.



Стратегии по удержанию

1. Обеспечьте качественный подбор персонала.
2. Разработайте программы по профессиональному и карьерному развитию персонала.
3. Обеспечьте причастность сотрудников.
4. Развивайте конкурентоспособный компенсационный пакет, который включает премии и бонусы за особые достижения, систему льгот, поддерживающую здоровье работников и членов их семей.
5. Не заставляйте работать сверхурочно или по выходным.



Собеседование*

1. Телефонное интервью с региональным менеджером;
2. «Продуктовое» очное собеседование с региональным менеджером;
3. Телефонное интервью с FFS или HR-manager;
4. Финальное собеседование с FFS и BUM;
4. Полугодовичное собеседование с региональным менеджером об удовлетворенности работой;
5. Ежегодное собеседование с FFS об удовлетворенности работой



* - можно воспользоваться Assessment centers и Рекрутинговыми агентствами

Когда следует задуматься об увольнении?

Если есть сотрудники, у которых наблюдаются следующие характеристики низкого уровня надежности:

1. Сотрудники, которые слишком интенсивно используют все свои “личные” дни, отпуска, и неестественно часто болеют;
2. Сотрудники, которые попали в подчинение нового руководителя (Людам требуется стабильность, ново-пришедшему начальнику – лояльность);
3. Сотрудники, которые были переведены в другой отдел без их на то желания.
4. Сотрудники, которые не получали значительного материального повышения течение 24-ти месяцев подряд



— Что такое хорошо и что такое плохо?

Прекратить текучесть



- ✓ Проведение интервью с увольняющимся сотрудником
- ✓ Benchmarking – сравнение с другими подразделениями или другими компаниями
- ✓ Смена middle management в данном подразделении или регионе

Удержать стабильность команды



- ✓ Разработка программ лояльности
- ✓ Система льгот – льготные цены на препараты компании, машина и орг.техника на выкуп
- ✓ Лояльность по графику работы (уступка, а не подарок)

Лучше управлять, а не бороться

ДЛЯ ПЕРСОНАЛА

1. Не только деньги
2. Стабильность компании
3. Социальный пакет



ДЛЯ НАС

1. Аттестации
2. Опросы об удовлетворенности работой
3. Оценка персонала



КРІ, %

≤ 10 – 30 ≤

Вопросы?

**Лучше спросить и
выглядеть глупым в
течении нескольких минут,
чем промолчать и
оставаться им всю
жизнь 😊**

Автор неизвестен

