

УДК 33.331

***СИСТЕМА НАСТАВНИЧЕСТВА КАК СПОСОБ СНИЖЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ
ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА***

Хамитова Э.Э.¹

Студент магистратуры

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

Россия, Москва

Аннотация: В статье рассматривается система наставничества персонала как способ снижения текучести кадров на испытательном сроке, понятие текучести персонала, особенности текучести и системы наставничества в торговых компаниях.

Ключевые слова: текучесть кадров, наставничество торгового персонала, адаптация, управление персоналом, коэффициент текучести.

***SYSTEM OF STAFF MENTORING AS A WAY TO REDUCE STAFF
TURNOVER***

Khamitova E.E.

Graduate student

Plekhanov Russian University of Economics

Russia, Moscow

Annotation: The article deals with the system of mentoring personnel as a way to reduce staff turnover on probation, the concept of staff turnover, the fluidity characteristics and the mentoring system in trading companies.

Key words: turnover of staff, mentoring, adaptation, personnel management, coefficient of fluidity.

¹ ***Научный руководитель: Шубенкова Е.В., доктор экономических наук, профессор, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова***

Одним из ключевых показателей эффективности работы с персоналом является уровень текучести кадров, оказывающий большое влияние на успешность и конкурентоспособность компании. Особое внимание текучести персонала уделяют торговые компании, для которых характерен высокий коэффициент текучести кадров ввиду специфики бизнеса (труд низкой квалификации, высокая конкурентная среда). Текучесть кадров – внешнее или внутреннее движение работников по причине неудовлетворенности работника условиями труда и неудовлетворенностью компании данным сотрудником [3; 594]. Данный показатель отслеживается на постоянной основе для контроля и управления движением персонала.

Высокий уровень текучести вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические и психологические трудности, негативно отражается на моральном состоянии сотрудников, на их трудовую мотивацию и лояльность к компании, вызывая изменения и нарушая связи в сложившемся микроклимате коллектива.

Существуют различные причины текучести кадров, которые являются симптомами существующих проблем в следующих областях управления персоналом: стратегия управления персоналом, подбор и оценка кандидатов, развитие, мотивация персонала, корпоративная культура, организация и охрана труда. Причины текучести кадров для конкретной организации определяются в ходе исследования с помощью таких инструментов, как интервьюирование, анкетирование, анализ нормативных документов и т.п.

При исследовании текучести кадров нельзя обходиться расчетом усредненным значением коэффициента текучести в целом по компании, которое не отражает существующую ситуацию. Необходимо проводить анализ в различных разрезах для выявления проблемных зон. Причины текучести персонала в зависимости от критериев анализа могут значительно отличаться, и, соответственно, иметь различные способы предотвращения и решения проблем.

Сфера розничной торговли характеризуется высокой текучестью торгового персонала (торговые агенты, супервайзеры, продавцы-консультанты).

Норма текучести колеблется от 20 до 30%, а в ритейле уровень текучести может достигать до 80% [2; 88].

Остановимся на рассмотрении распространенной причины текучести на испытательном сроке – отсутствие или несовершенство системы адаптации персонала. Существует несколько ошибок адаптации, которые могут привести к увольнению работника во время или сразу после испытательного срока: несоответствие целей адаптации и применяемых инструментов (возникает в случае заимствования инструментов других компаний без их адаптации к собственной практике); нечеткое распределение ролей участников адаптационного процесса; дублирование адаптационных инструментов по форме и содержанию.

Для определения причин текучести персонала проводят исследования с помощью анкетирования, интервьюирования, аналитических расчетов в различных разрезах. Например, для определения уровня текучести во время испытательного срока можно использовать следующую методику расчета: $(\text{Количество уволенных сотрудников со стажем до 90 дней} / \text{Количество нанятых}) \times 100\%$ [5; 448]. Процент новых сотрудников, покинувших компанию, свидетельствует о качестве подбора и адаптации персонала.

Основным инструментом адаптации персонала в российских торговых компаниях является система наставничества благодаря своей практической направленности, возможности осуществления без отрыва от трудового процесса, доступности внедрения и применения. Наставничество является кадровой технологией, обеспечивающей передачу посредством планомерной работы знаний, навыков и установок от более опытного сотрудника – менее опытному [2; 88]. Наставник не только помогает новому сотруднику адаптироваться в компании, но и развивает собственные управленческие навыки. Наставником могут быть опытные коллеги, руководители, специалисты отдела управления персоналом.

В розничных торговых компаниях система наставничества играет особую роль в удержании сотрудников, исходя из следующих особенностей:

- 1) Большое количество новых сотрудников без опыта работы ввиду труда низкой квалификации;
- 2) Высокая конкурентная среда, значительный объем перехода внутри компании розничного бизнеса;
- 3) Динамичность работы и отсутствие выделенного временного ресурса на обучение новых сотрудников, необходимость проходить обучение, не отрываясь от трудового процесса;
- 4) Высокий коэффициент текучести персонала (норматив коэффициента текучести – до 80%);
- 5) Назначение роли наставника как метод отбора сотрудников в управленческий кадровый резерв.

Наставничество торгового персонала в рамках снижения текучести кадров преследует следующие цели:

- 1) Активное погружение сотрудника в трудовую деятельность, обучение профессиональным навыкам и умениям;
- 2) Знакомство нового сотрудника с коллективом и содействие скорейшей интеграции в трудовой коллектив;
- 3) Постоянная поддержка нового сотрудника со стороны наставника по формальным и неформальным вопросам;
- 4) Знакомство нового сотрудника с корпоративной культурой, восприятие ценностей компании;
- 5) Периодическое предоставление обратной связи, корректировка траектории развития;
- 6) Признание авторитета наставников, обучение, поощрение и заинтересованность в сотрудниках с успешным опытом работы в компании.

Можно сделать вывод, что система наставничества напрямую влияет на уровень текучести персонала и является управляемым фактором. Для того, чтобы разработать эффективную систему мотивации необходимо придерживаться следующих принципов:

1) Качественный отбор наставников для своей роли в соответствии с профессиональными компетенциями, опытом работы в компании, деловой репутации и желанием развиваться самому и обучать других;

2) Обучение наставников профессиональным и педагогическим приемам, единое представление о целях наставничества в компании;

3) Контроль процесса и результатов наставничества со стороны руководства и отдела персонала, фиксируются промежуточные итоги и конечные результаты наставничества персонала;

4) Разработка единой системы материальной и нематериальной мотивации наставников, которая построена на принципе вознаграждения не за процесс или статус наставника, а за конечный результат – эффективность нового сотрудника.

В настоящее время большинство крупных розничных компаний (Ашан, Летуаль, X5 retail group, Детский мир, Азбука вкуса, Окей, МТС, Вымпелком и т.д.) осознали важность института наставничества персонала, в том числе как фактора снижения текучести персонала, сформировав и нормативно закрепив систему наставничества. Однако этот процесс необходимо постоянно держать на контроле и гибко адаптировать под изменяющиеся условия внешней и внутренней среды.

В 2017-2018 году нами было проведено исследование системы наставничества и текучести персонала крупной розничной компании товаров народного потребления. Исследование проводилось с помощью анкетирования, анализа нормативных актов и данных, предоставленных компанией. Так, в ходе исследования была обнаружена следующая тенденция текучести кадров: основной процент оттока персонала приходился на испытательный срок, что сигнализировало о проблемах в системе подбора и/или адаптации персонала. Выяснилось, что одной из основных причин являлось несовершенство системы наставничества персонала.

Были выделены следующие недостатки системы наставничества: отсутствие контроля за процессом наставничества; необученность наставников;

ограниченный срок действия категории; неправильно выстроенная система мотивации наставников – оплата за звание, а не за результат; отсутствие периодического контроля знаний, навыков и предоставления обратной связи.

В связи с этим были разработаны следующие предложения по совершенствованию системы наставничества: проведение постоянного отбора кандидатов на роль наставника; обязательное ведение электронного дневника стажировки; изменение системы мотивации – выплата премии, которая зависит от соблюдения сроков стажировки, максимального выполнения задач по дневнику стажировки, стаж работы обучаемого; проведение обучения наставников в формате вебинара, автоматизация процесса учета новых сотрудников и закрепления за ними наставников.

Данные рекомендации позволят улучшить систему наставничества, позволят новым сотрудникам быстро и качественно адаптироваться, выходя на планируемый уровень производительности труда. В свою очередь, это повлияет на отток персонала, понижая уровень текучести кадров во время испытательного срока.

Использованные источники:

1. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник. – Москва: Проспект, 2015. – 688 с.
2. Володина Н. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы. – М.: Эксмо, 2010 – 240 с.
3. Кибанов А.Я. Управления персоналом организации: учебник. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 349 с.
4. Кларин М.В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2016. № 5. С. 92–112.
5. Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: Учебно-практическое пособие. – М.: Альфа-пресс, 2011. – 752 с.