

с чего начать

СОВЕТЫ ВЛАДЕЛЬЦАМ И УПРАВЛЯЮЩИМ

как преуспеть

3

## Система стимулирования персонала предприятий индустрии красоты

*«Не спеши с порицанием, если опоздал  
с похвалой...»*

*Антоний Регульский*



Индустрия красоты в России имеет множество особенностей. Одной из самых оригинальных является система оплаты труда персонала (о ней мы говорили в предыдущей главе). Но самым уникальным моментом является ситуация, сложившаяся сейчас на рынке специалистов индустрии красоты: какой бы высокой ни была заработная плата, она не является гарантией качественной работы и преданности сотрудника фирме!

В качестве иллюстрации приведу данные опросов сотрудников салонов красоты.

*Пример № 1.* Вопрос: «Адекватна ли моя заработная плата выполненной мною работе?» Респонденты: парикмахеры салонов красоты бизнес-класса в Москве, Санкт-Петербурге, Киеве, Новосибирске; средняя заработная плата в месяц — более 1000 у. е. Ответы на рис. 3.1.

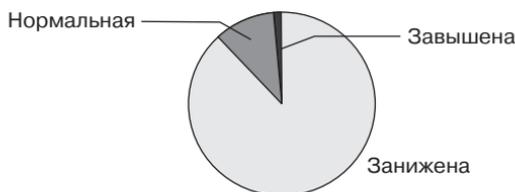


Рис. 3.1

*Пример № 2.* Вопрос: «Готовы ли вы сменить место работы при наличии предприятия, готового платить вам на 5% больше, чем сейчас?» Респонденты: специалисты салонов в 24 городах стран СНГ (з/п от 700 у. е.). Ответы представлены на рис. 3.2.

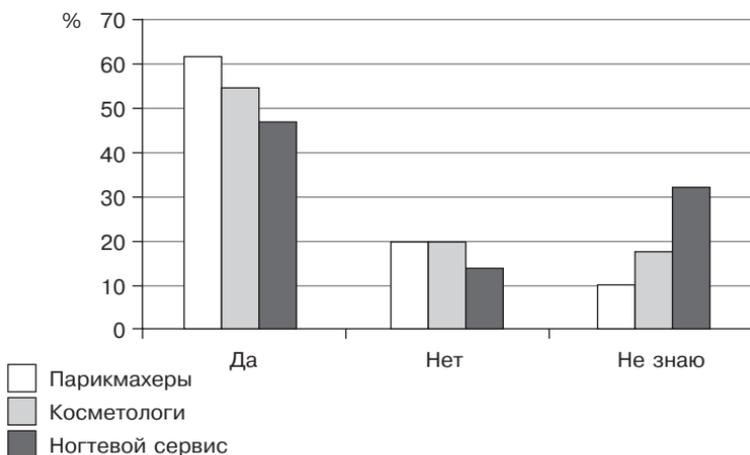


Рис. 3.2

Именно поэтому на первый план для руководителей и владельцев предприятий индустрии красоты выходит система стимуляции персонала. По всем бизнес-канонам любая система стимуляции должна состоять из двух частей: система штрафов и система поощрений. При этом обе эти системы должны быть равносильны и равнозначимы (извините за образный пример — большой страшный кнут и большой вкусный пряник).

## Система штрафов

*«Наказания, назначенные в припадке гнева,  
не достигают цели...»*

*Кант*

Основные цели:

- ◆ Жесткое соблюдение трудовой дисциплины. Прежде всего имеется в виду соблюдение «полного трудового дня» — отсутствие опозданий, ухода с рабочего места раньше окончания трудового дня, невыхода на работу без уважительной причины и т. д.
- ◆ Реальная стимуляция персонала, то есть применение санкций к недобросовестным работникам и поощрение (в данном случае это отсутствие санкций) сотрудников, выполняющих все требования трудовой дисциплины.
- ◆ Четкое исполнение бизнес-плана. Я думаю, все понимают, что любое отсутствие сотрудника на рабочем месте сказывается на загрузке предприятия.

Главное правило: система штрафов применяется только в отношении нарушителей трудовой дисциплины. Любые другие провинности: характерные особенности личности сотрудника, тембр голоса и прочее — не повод для штрафа! Это повод для личного разговора с управляющим для последующей коррекции поведения.

Нарушения трудовой дисциплины, подразумевающие применение санкций (естественно, речь идет о неуважительных причинах):

1. Опоздание на работу более 12 минут вне зависимости от записи клиентов. Это очень важный момент. Дело в том, что очень часто, анализируя деятельность предприятия индустрии красоты, я ставлю диагноз: «синдром первого часа» и «синдром последнего часа». Это, как вы, наверное, догадались, отсутствие записи клиентов на первый и последний час работы предприятия. Управляющие часто оправдывают это отсутствием

спроса на эти часы. Полная ерунда! По всем, даже очень примерным, маркетинговым исследованиям, спрос на эти часы по России составляет в среднем 14–23%. В действительности основная причина возникновения этих «синдромов» — регулярные опоздания сотрудников. Клиенты, естественно, знают об этом и, как говорят социологи, «голосуют ногами», то есть не приходят.

2. Невыход на работу (комментарии излишни).
3. Уход с рабочего места ранее окончания рабочего дня.
4. Оскорбление или некорректное поведение по отношению к клиентам или коллегам. Решение о применении этого пункта целиком в компетенции управляющего.

Перечислим наиболее частые ошибки, которые встречаются в системе штрафов.

Неадекватная система. Классический пример: средняя заработная плата сотрудников более 400 у. е. в месяц. Штраф — 10 руб. Штрафуемые сотрудники, придя на работу с опозданием на час, ехидно улыбаясь, эффектно выкладывают на стол десятку, явно чувствуя себя оскорбленными.

Сложная система. Встречается довольно часто: за первое опоздание — 10 руб., за второе — 20 руб., за третье — 30 руб. и т. д. Создаются огромные таблицы. Я лично видел таблицу, в которой фигурирует двести двадцатое опоздание! Лупо: представляю себе сотрудника, опоздавшего более двухсот раз. И крайне неудобно.

Игровая система. Лично был свидетелем общего собрания одного салона красоты. Слова управляющей: «Я придумала новую систему штрафов. Кто опаздывает, кладет в специальную коробочку 50 руб. В конце месяца достаем деньги и на них покупаем чай, кофе и пирожные на всех!» Управляющая страшно гордилась этой идеей. К сожалению, мои доводы она не восприняла. Я надеюсь, воспримите вы. Это не система штрафов — это игра «Положи полтинник в коробочку». Потом вместе пропьем. По-моему, это стимуляция опозданий, а не наоборот.

Отсутствие системы. Очень частый вариант. Решение о санкциях принимает управляющий исходя из ситуации, то есть каждый раз по настроению. Ничего хорошего этот метод не сулит. Скорее всего, это приведет к неадекватной реакции сотрудников на взыскания.

Оптимальная система штрафов. Нормальная система наказаний всегда поэтапная. То есть существует некая прогрессия штрафов в зависимости от частоты нарушений. Предлагаемая ниже система апробирована ведущими предприятиями в России и стра-

нах СНГ и доказала свою действенность. Система рассчитана на четыре этапа.

Этап первый — первое нарушение. На этом этапе действует устное внушение. Главное — беседу проводит только руководитель предприятия и строго наедине. Задача — показать сотруднику, как глубоко он оскорбил своим нарушением и управляющего, и коллег. Самый главный аргумент — клиент не дифференцирует нас как отдельных специалистов. Это значит, что у клиента может сформироваться стереотип: опаздывает один — опаздывают все. К чему это приводит, смотри выше.

Этап второй — нарушение второе. Если дело дошло до второго этапа, значит, вы плохо провели первый этап и не смогли «достучаться» до работника. Второй этап — это денежный штраф. И не 10–20 руб., а 20–50% месячной заработной платы сотрудника! Уверяю вас, это нормально. В самых солидных, престижных салонах штрафы составляют до 100% заработной платы. Если вам все же кажется, что это чересчур, напомню: это уже повторное нарушение. То есть беседа с сотрудником ни к чему не привела.

Этап третий — нарушения продолжают. В качестве штрафа на этом этапе выступает лишение сотрудника всего социального пакета (системы поощрений), принятого на предприятии. После того как вы познакомитесь с системой поощрений, приведенной далее, поймете: это гораздо больше, чем денежный штраф.

Этап четвертый — ничего не помогает. Это безусловное увольнение! Самая частая ошибка управляющих, особенно начинающих: по поводу и без повода обещать всех уволить. Обычно это остается словами. Поэтому запомните золотое правило управления: слово «увольнение» произносится один раз — непосредственно перед увольнением. Если вы пообещали кого-то уволить, вы должны это сделать. Иначе грош цена вам как руководителю. И в дальнейшем все подобные угрозы будут вызывать лишь смех и потерю авторитета.

## Система поощрений

*«Поощрение, как вино, раскрепощает наши силы...»*

*Пьер Буаст*

Предлагаю вашему вниманию наиболее интересные, с моей точки зрения, варианты поощрения сотрудников.

Материальная помощь. Одна из основ стимуляции. Причем обращаю ваше внимание: речь идет о праве сотрудника на получение материальной помощи (естественно, безвозмездной) при форс-мажорных ситуациях. Высшим классом управления считается «игра на опережение». Не ждать, когда сотрудник, у которого действительно что-то произошло, попросит помощи, а предложить ее. Уверяю вас, этот «расход» будет компенсирован искренней благодарностью вашего работника. Решение о предоставлении такой помощи, равно как и размер оной, целиком в компетенции управляющего. Выданные суммы заносятся в бизнес-план предприятия в графу «непредвиденные расходы».

День рождения сотрудника. Предлагаю стандартную схему действий руководства при наступлении дня рождения сотрудника. В этот день работник получает:

1. Денежное вознаграждение от фирмы. Сумма озвучивается заранее и является стандартной для всех, подчеркиваю, для *всех* сотрудников. Кроме того, напоминаю: уборщица — тоже член коллектива. Рекомендуемая сумма — от 500 до 1000 руб.
2. Подарок от коллектива. Ваш администратор проводит сбор средств с коллег именинника. Здесь тоже все должно быть стандартно: сумма, собираемая с сотрудников, одинакова для всех!
3. Личный подарок от управляющего. Понимаю, что трудно, крайне трудно подобрать каждому подчиненному хороший, оригинальный личный подарок. Тяжело, но надо. И, я вас умоляю, никаких «любимчиков». Вы не можете одному подарить дорогие духи, а другому — открытку с заранее напечатанным поздравлением. Кстати, расходы на личный подарок управляющего заносятся в статью «зарплата управляющего».

Страхование сотрудников. Действительно, эффективная и малозатратная система. Рекомендую всех сотрудников застраховать от несчастного случая. Сумма страхового возмещения — 2000–3000 у. е. (при такой сумме возмещения ваш страховой взнос будет совсем невелик). И что «на выходе», спросите меня вы. Отвечаю. Результатом этих расходов будет:

1. У каждого сотрудника на руках красивый, на гербовой бумаге полис.
2. Каждый сотрудник, придя домой, может гордо сказать родным: «А меня фирма застраховала!»
3. Если вашего специалиста начнут переманивать (а коль скоро он стоящий специалист, то будут обязательно), гарантирую:

он вспомнит, что вы настоящий хозяин (хозяйка) и думали не только о своем доходе, но и о здоровье подчиненных.

4. В случае, не дай Бог, какой-либо травмы и соответствующей временной потери трудоспособности ваш сотрудник получит небольшую, но не лишнюю компенсацию.
5. Можно и вовсе убить всех зайцев сразу. Есть варианты страхования, когда по наступлению страхового случая возмещение получает не только сотрудник, но и работодатель (в определенном процентном соотношении). Это тема для переговоров со страховой компанией.

#### ВНИМАНИЕ

Отдельным видом страхования является «страхование гражданской ответственности медицинских работников». Владельцы! Это то, что нам нужно. В случае нанесения некоего вреда здоровью клиента и его соответствующих претензий все расходы возьмет на себя страховая компания. Думайте!

Система «выслуга лет». Это одна из основ японского менеджмента. Мы не в Японии, тем не менее использовать эту систему можно и нужно. Ее основная суть: сотрудник, отработавший в вашей фирме некое, заранее определенное время, получает право на:

- 1) повышение заработной платы (рекомендуемый шаг — 3–5%);
- 2) право на льготную оплату отпуска (не только то, что положено по ТК, а больше);
- 3) увеличение отпуска;
- 4) социальные льготы (оплата детского сада, страховка для всей семьи и пр.);
- 5) беспроцентный кредит (об этом далее);
- 6) полную оплату участия в профессиональном конкурсе или курсы повышения квалификации;
- 7) у вас могут быть любые другие идеи.

#### САМОЕ ГЛАВНОЕ

«Выслуга лет» в нашем бизнесе начинается с **3 лет**.

Льготное кредитование сотрудников. А это один из элементов американского менеджмента. Наши западные коллеги используют этот элемент для «привязки» нужного сотрудника к фирме. Действительно, льготный (беспроцентный) кредит, выдаваемый

сотруднику для личных целей и на длительный срок, крайне ему выгоден. Такой кредит может стать тем якорем, который удержит работника при возникновении определенных ситуаций. Правила выдачи кредитов:

<b>Сумма</b>	Не более 3000 у. е.	Для среднего салона красоты
<b>Срок</b>	Не более 3 лет	Жестко
<b>Количество сотрудников, имеющих кредит</b>	Не более 5% от общего числа	По факту — один-два
<b>Погашение кредита</b>	Из заработной платы сотрудника	Помесячно/или поквартально
<b>Оформление</b>	Расписка	Лучше у нотариуса

#### **ПРИ ЭТОМ СУЩЕСТВУЕТ «ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО» ЛЬГОТНОГО КРЕДИТА:**

Если сотрудник увольняется из вашего предприятия ранее срока погашения кредита, он должен погасить остаток суммы не на льготных условиях (беспроцентно), а исходя из классического процента по кредиту 28% годовых в валюте.

Премии. Хорошо известный с советских времен метод. Однако самая частая ошибка управляющих салонов красоты состоит в том, что премия объявляется спонтанно и является некой конкретной суммой. Более правильно придерживаться следующих правил:

1. Нельзя «размазывать» премию в течение всего года — это неэффективно. Премия должна быть существенной, желанной и по возможности большой. Это годовая премия. И выдается она ровно 24 декабря — в самое необходимое время (одиозная «13-я» зарплата была, между прочим, очень действенной).
2. Премия должна отражать результативность работы сотрудника в течение всего года, то есть быть жестко привязанной к результатам его работы.
3. Необходимо разработать «Положение о премировании сотрудников». Это документ, в котором четко описываются метод расчета и правила начисления премий.
4. Премия должна отражать достижения всей фирмы в целом.
5. Выдача премий — это праздник. Я рекомендую выдачу премий производить на корпоративном праздновании Нового года.
6. Премия накапливается в течение года, то есть является фондом, заложенным в бизнес-план.

Варианты формирования премиального фонда.

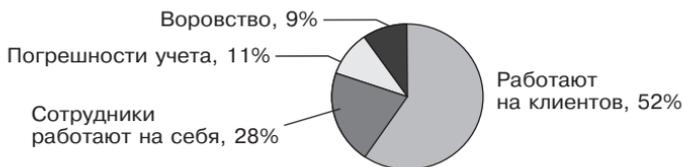
«Корпоративный». В бизнес-план предприятия закладывается отдельной строкой «фонд годовой премии». Размер фонда — 1–3% от чистой прибыли предприятия. Он накапливается в течение года и делится на всех сотрудников в равных долях. Предупреждаю: все попытки ввести некий «коэффициент трудового участия» обречены на раздоры и скандалы в коллективе.

«Индивидуальный». В бизнес-план закладывается фонд на каждого сотрудника отдельно. Лучшая формула:

2–4% от Условно очищенной выручки (УОВ) 2-го типа сотрудника за год.

Полученная по итогам сумма будет у каждого разной. И не забудьте, что этот метод подходит лишь для специалистов. Административно-хозяйственный персонал получает некие фиксированные вознаграждения. Решение, естественно, принимаете вы.

Получение сотрудниками услуг предприятия на льготных условиях. С этим в наших предприятиях царит полная неразбериха. Из-за нечеткой, а зачастую вообще безразличной позиции управляющих в сознании сотрудников сложился стереотип: друг другу услуги бесплатно. К чему это приводит, показано на рис. 3.3.



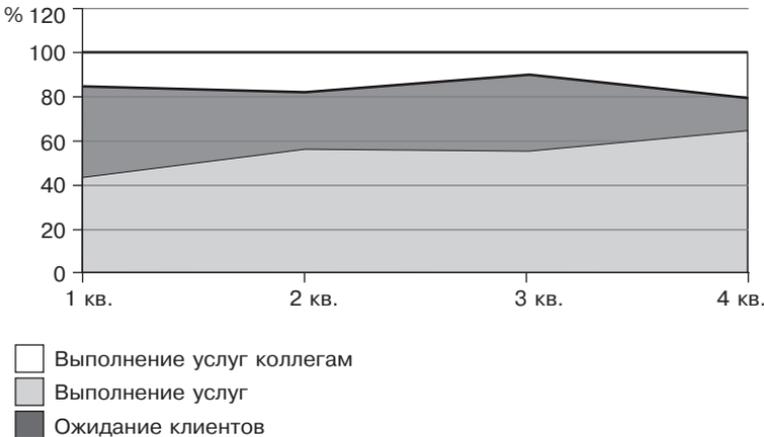
**Рис. 3.3**

Группа исследуемых предприятий — салоны красоты бизнес-класса Москвы. Выборка — 7 предприятий. Тема исследования — использование профессиональных «расходных» материалов.

*Результат.* По-моему, результаты говорят сами за себя. Более того, если управляющий никак не реагирует на происходящее, существует тенденция к прогрессии. Данные исследований представлены на рис. 3.4.

Объект	Салон красоты «.....»
Город	Москва
Площадь	124 кв. м
Открыт	С 1999 года
Количество сотрудников (всего)	34

Объект	Салон красоты «.....»
Время работы (заявленное)	09.00–21.00
Время работы (по факту)	09.54–20.08
Исследуемый период	2001 год



**Рис. 3.4.** Использование рабочего времени сотрудниками фирмы

Именно в связи с изложенным я настаиваю на том, чтобы вами, владельцы и управляющие, была разработана адекватная система предоставления сотрудникам льготного обслуживания на вашем предприятии. Приведу как пример систему, давно апробированную и у нас, и в странах Европы.

1. Каждый сотрудник имеет право на 50%-ную скидку на все услуги своего салона красоты при соблюдении следующих условий:
  - ◆ получение услуг в нерабочий день;
  - ◆ строгая предварительная запись;
  - ◆ оплата по факту в кассу.
2. Кроме этого, каждому сотруднику вручаются две именные дисконтные карты со скидкой 20–30% на все услуги салона для родных и близких.

Существенные дополнения:

- ◆ сотрудник, оказавший услугу коллеге, получает заработную плату исходя из поступившей суммы (поступило 50%);
- ◆ сотрудник имеет право отказать в выполнении услуги коллеге (его право);