**Nadmierna absencja pracowników w salonch obuwniczych - case study**

**Sieć salonów obuwniczych zgłosiła się z problemem częstych, nieplanowanych absencji wśród zatrudnionych pracowników (zwolnienia chorobowe, urlopy na żądanie).**

Nieobecności te zakłócały w dość istotny sposób ustalony harmonogram pracy, powodując konieczność zmian poprzez wydłużenie czasu pracy innych pracowników czy też zlecanie nadgodzin innym pracownikom, którzy w danym dniu mieli zaplanowany zgodnie z harmonogramem dzień wolny.

W związku z tym powstawały dodatkowe koszty w postaci konieczności wypłaty nadgodzin pracownikom oraz nastąpiła całkowita dezorganizacja systemu pracy opartego na z góry ustalonym grafiku. Ponadto w salonach z najwyższym poziomem absencji Zarząd zaobserwował także spadek obrotów.

**CELE:**

- zmniejszenie absencji wśród pracowników

- zmniejszenie ilości nadgodzin

- wzrost sprzedaży

- ustabilizowanie harmonogramu pracy

**ZASTOSOWANE ROZWIĄZANIE:**

Działania rozpoczęto od przeprowadzenia krótkiej, anonimowej ankiety wśród pracowników - głownie w salonach, gdzie poziom absencji był najwyższy.

Osoby zatrudnione w tych miejscach były poirytowane dezorganizacją pracy oraz poziomem nieobecności wśród współpracowników, ponieważ ciągłe zmiany harmonogramu pracy często uderzały w ich życie prywatne. Absencja jednej czy dwóch osób powodowały konieczność przyjścia do pracy osoby która w danym dniu miała mieć dzień wolny.

Powstawał efekt błędnego kola – pracownicy zaczęli myśleć "skoro inni dezorganizują moją pracę to ja zrobię im to samo".

Skutkiem takich nastrojów był spadek motywacji i chęci do pracy wśród pracowników, a co za tym idzie w salonach spadała również sprzedaż.

Wyniki ankiety przedstawiono Zarządowi i wspólnie podjęto decyzję o wprowadzeniu szybkiego planu naprawczego w postaci systemu motywacyjnego. Obejmował on:

- premię sklepową dla całego zespołu wypłacaną co miesiąc, jeżeli absencja w danym miesiącu nie przekroczy 3%

- premię sklepową dla całego zespołu, jeżeli sprzedaż przekroczy oczekiwany prób kwotowy zgodnie z budżetem rocznym

- możliwość kwartalnego planowania harmonogramów pracy, aby były one bardziej elastyczne

**REZULTATY:**

- po 3 miesiącach absencja wśród pracowników spadła poniżej 3%

- nastąpił wzrost obrotów firmy, ponieważ zatrudnionym pracownikom zaczęło zależeć na

 realizacji celów budżetowych

- spadły koszty wypłacanych nadgodzin

- wzrosła motywacja do pracy wśród personelu, ponieważ ich harmonogramy pracy stały się

 bardziej dopasowane do potrzeb zarówno sklepu, jak i samych pracowników