

СТИМУЛИРОВАНИЕ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА:

от ин센тива до геймификации

Анатолий ЛАШУК,
Татьяна ПРОЦ

В СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОГРОМНОЕ ЗНАЧЕНИЕ ПРИБОРЕТАЮТ НАПРАВЛЕНИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА.

Благодаря изучению законов управления человеческими ресурсами было разработано и предложено множество теорий, концентрирующихся на содержательных, процессных или ситуационных моментах стимулирования.

В наше время потребности людей быстро изменяются, в таких условиях классические теории стимулирования могут не работать, поэтому необходимо постоянно совершенствовать систему стимулирования на предприятии, искать новые методы повышения эффективности персонала.

Помимо всего прочего, при изучении вопроса более досконально можно выявить, что некоторые методы все-таки оказывают эффект стимулирования на персонал.

Далее рассмотрим некоторые новые механизмы, повышающие мотивацию персонала, которые стали внедрять и применять руководители белорусских и зарубежных предприятий, и возможный эффект, получаемый от них. Не все из них в настоящее время широко распространены.

МОЙ ЛАСКОВЫЙ И НЕЖНЫЙ... ПОЛ

Одним из новых направлений стимулирования персонала является мотивирующий туризм или ин센тив-туризм – стимулирующие путешествия. Отдых обладает одним замечательным свойством, а именно: он не надоедает со временем. Поэтому возможности мотивации с помощью туризма по большей части безграничны. Цель данных мероприятий – корпоративный отдых, релаксация, командообразование, обучение, семинары и др.

Главная идея ин센тив-туризма связана со словом «благодарность». Заслуживший вознаграждение сотрудник направляется на отдых за счет компании.

Примером данного вида мотивации может быть следующая ситуация: вы торгуете прохладительными напитками, следовательно, высокий сезон продаж летом. Можно устроить работникам организации лето зимой, т.е. отправьте их в жаркие южные страны к морю. Если в коллективе есть любители горнолыжного спорта, предложите им отдохнуть в Силичах, Логойске, Якутских горах или Солнечной долине.

Эффект от такого рода стимулирующих мероприятий может быть следующим: по возвращении из поездки сотрудники станут делиться впечатлениями с коллегами, затем разговоры переместятся в семьи сослуживцев, через их родных – в офисы других компаний. Поездкой мотивирован сотрудник, также он уже готов работать, чтобы получить очередную благодарность или выгоду.

Есть и отрицательная сторона такой мотивации – хороший отдых влечет за собой большие финансовые траты, что не всегда может себе позволить любая компания. Организация подобных мероприятий – вопрос сложный и кропотливый. Ответственные за организацию отдыха должны всесторонне подойти к вопросу, важно учесть финансовые возможности не только компании, но и самих участников, а также их физическое состояние.

Следующим методом стимулирования персонала является метод работы на полу. В чем заключается суть термина «работа на полу»? В основном за рубежом этот термин применяется в торговле. Так, во многих американских и европейских торговых сетях каждый сотрудник офиса и каждый высший руководитель обязаны отработать в торговом зале определенное количество времени и продемонстрировать успехи в продажах или другом деле, которым будут заниматься в магазине. Американцы свои торговые площади иногда ласково называют «пол». Вот так и родилось сленговое выражение «работа на полу». Суть метода – показать единство коллектива. Работники магазинов могут увидеть, что высшие менеджеры вполне готовы выйти в торговый зал, совершенно не считая это для себя зазорным. Регулярно работая в торговых залах магазинов, ресторанов или аптек, руководители в первую очередь демонстрируют своим сотрудникам значимость для бизнеса самих компаний, повышая корпоративный дух.

Метод «работы на полу» дает представление о сложности чужой работы и рождает уважение к каждому конкретному участку бизнес-процесса.

Внедрение данного метода возможно не только в розничной торговле. Стоит также отметить, что дополнительных средств этот механизм стимулирования не требует.

Разрабатываются программы мероприятий, основными задачами которых являются профилактика заболеваемости и формирование здорового образа жизни среди сотрудников предприятий и членов их семей. Данную политику уже используют такие предприятия, как «Белоруснефть», ОАО «Белгипс», ОАО «Керамин», а также прочие предприятия Республики Беларусь.

В рамках подобных программ организация может проводить следующие мероприятия: приобретение велотренажеров, теннисных столов для досуга сотрудников; проведение информационных семинаров для сотрудников и студентов, ежедневную 20-минутную производственную гимнастику; внедрение программы «Здоровый вес», «Брось курить и победи» и т.д. Здесь стоит понимать, что к участию в подобных программах сотрудников также необходимо стимулировать (денежные выплаты или специальные подарки, грамоты, сокращенный рабочий день).

Таким образом, внедрение подобных программ на практике будет способствовать как укреплению здоровья работающего населения, так и созданию благоприятного социального климата в организации и повышению эффективности ее деятельности (табл. 1).

СКОВАННЫЕ ОДНОЙ ЦЕПЬЮ... ИЛИ «ЗОЛОТЫМИ НАРУЧНИКАМИ?»

Социальная карта – это нечто похожее на виртуальный счет работника в социальном бюджете

Таблица 1

Выгоды от инвестиций в программы по поддержанию здоровья на рабочем месте

Выгоды работника	Выгоды предприятия
Снижение риска приобретения хронических заболеваний Улучшение психоэмоционального состояния Отказ от вредных привычек Повышение удовлетворенности от работы Частая информированность о своем здоровье Развитие навыков определения заболеваний на ранней стадии Чувство принадлежности к компании Улучшение условий труда	Сокращение прямых расходов на медицинское обслуживание: – компенсационные выплаты, связанные с болезнью работника; – снижение издержек на поиск и подготовку новых кадров в связи с уходом предыдущих (болезнь, смерть) Снижение косвенных издержек, связанных с: – уменьшением частоты и продолжительности невыхода на работу; – повышением производительности и интенсивности труда рабочей силы Сокращение текучести кадров Дополнительная мотивация сотрудников



банка. Каждому работнику выделяется определенная сумма, величина которой определяется занимаемой должностью. Программа позволяет сотруднику получать персонализированный набор услуг. Такими льготами для сотрудников могут быть:

- материальная помощь;
- дополнительные отпуска;
- премии на день рождения или при выходе на пенсию;
- единовременные пособия;
- доплаты и надбавки за особые условия труда;
- охрана здоровья сотрудников.

Социальная карта представляет собой нечто похожее на социальный «кафетерий»: работник получает, помимо обязательных программ страхования, дополнительные на выбор.

Средства морального стимулирования – почетные грамоты, объявление благодарности, фотография на Доске почета и т.п. – действуют на персонал в меньшей степени, если не подкреплены материальной составляющей. Они могут быть объединены с системой материального неденежного стимулирования. Так, например, сотрудникам, занесенным на Доску почета, дополнительно начисляются средства на социальную карту в размере YYY руб. Средства, учтенные на социальной карте, могут быть использованы исключительно на услуги, предусмотре-

нные социальной картой организации, и не могут быть выданы работнику организации наличными. Они могут аккумулироваться для оплаты услуг, получаемых коллективно (аренда спортзалов для игры в командные виды спорта, оплата корпоративных мероприятий и т.д.).

Опыт внедрения такой карты имеют российский банк «ВТБ» и другие зарубежные компании банковской сферы. Главная особенность «социальной карты» заключается в том, что подход к стимулированию основывается на индивидуальных потребностях каждого сотрудника. Если быть точным, у ЗАО «МТБанк» была внедрена похожая система с картой рассрочки «Халва».

Основанием для выделения корпоративного страхования жизни и пенсий в отдельный вид послужил тот факт, что данные страховые продукты обеспечивают финансовую защиту жизни и здоровья работника, а также жизни и здоровья его семьи в настоящем и будущем. К сожалению, в Беларуси использование этих видов страхования пока не так широко распространено, как в большинстве развитых стран мира.

Что же такое рисковое страхование жизни? Это страховые продукты, обеспечивающие финансовую защиту работника и членов их семьи в настоящем. К продуктам рискового страхования жизни относятся: страхование от несчастного случая, страхование жизни по риску «смерть по любой причине», пожизненная пенсия, пенсия на срок.

На сегодняшний день в нашей стране для ряда наиболее востребованных профессий очень привлекательной является такая страховая программа, как «На пенсию в 50 лет», по условиям которой выплаты пенсии производятся до наступления возраста государственных пенсионных оснований.

Используют и такой инструмент, как «золотые наручники». Он действует по принципу пополняемого банковского депозита – право распоряжения накопленными средствами работника до начала выплат принадлежит работодателю, и, следовательно, компания имеет возможность вернуть накопления, сделанные в пользу работника, в случае невыполнения им своих обязательств перед работодателем. Но одновременно данная сумма является финансовой защитой семьи работника.

Таким образом, использование корпоративного страхования жизни и пенсий как инструмента мотивации и управления персоналом позволяет:

- обеспечить долгосрочную мотивацию персонала;
- решить проблему удержания квалифицированных кадров;
- укрепить трудовую дисциплину;
- привлекать новых квалифицированных сотрудников;
- мотивировать работников к профессиональному росту;
- «омолаживать» персонал за счет улучшения условий выхода сотрудников на пенсию.

ПОКОЛЕНИЕ Z: ЕСТЬ НЮАНСЫ!

Геймификация – это процесс привлечения аудитории, при котором берется лучшее от программ лояльности, игровых механик и поведенческой экономики для решения критических проблем и увеличения вовлеченности.

С помощью такого процесса создается необходимый смысл, подход позволяет в разы увеличить эффективность решения бизнес-задач и усиливает мотивацию сотрудников и клиентов.

Подобный проект включает разнообразные элементы игр, которые могут быть представлены в качестве значков (достижений), уровней, таблиц лидеров и наград.

Зачастую, говоря о геймификации, можно услышать такое понятие, как «пряники» – виртуальная валюта, «спасибо» для признания успехов. Полученные от коллег «пряники» могут быть потрачены во внутреннем интернет-магазине (Лавке пряников), где вы можете разместить все что угодно – от возможности проспать в понедельник, брендированного чайника до взятия отгула. Таким образом, наше виртуальное «спасибо» приобретает еще и материальный вес. Выдача «пряника» обязательно аргументируется, и, настроив набор аргументов, вы можете привить сотрудникам понимание ценностей компании, определить вектор ожидаемого поведения, стимулировать проявление тех или иных качеств характера.

Стимулирование поколения Z. Это, скорее, не метод, а политика для работы и стимулирования поколения Z. Поколение Z – новое поколение работников, рожденных в период 1984-2005 годов. Высокая скорость общественных и технологических изменений сформировала у поколения Z ориентацию на необходимость «жить здесь и сейчас», а обстановку семейного почитания – уверенность в ценности

собственной жизни, важности быстрого и полного удовлетворения потребностей независимо от предпринимаемых усилий. Эти обстоятельства обусловили наличие у «игреков» следующих особенностей: ориентация на быстрый результат, осознание важности самореализации, желание совместить личную жизнь и работу, предпочтение гибкой занятости, склонность к содержательной, интересной деятельности (работе «со смыслом»), отношение к деньгам как к инструменту, а не цели, чувствительность к комфортному климату на рабочем месте. Именно поэтому способы стимулирования и мотивации, которые компании применяют для поколения X, например, здесь будут неэффективны или вовсе не будут работать.

Поэтому система стимулирования для поколения Z должна:

- четко определять правила игры (работы);
- включать взаимодействие через постоянную коммуникацию;
- обеспечить работу «со смыслом»;
- обеспечить немедленное вознаграждение за достижения;
- ориентировать на постоянное развитие.

Таким образом, успешное и длительное взаимодействие с «игроками» возможно при условии геймификации, внесения элементов творчества, игры. Поскольку поколение Z склонно инвестировать скорее в программы обучения, которые позволяют увидеть результат в краткосрочной перспективе, важной может стать разработка семинаров и тренингов, направленных на отработку конкретных прикладных умений и возможностей, осмысления происходящих событий.

Подводя итог, можно сказать, что подходы к стимулированию торгового персонала в настоящее время отходят от содержательных и процессуальных теорий по стимулированию, привычных всем, им на смену приходят новые современные подходы и методики, которые разрабатывают руководители организаций, стараясь поспевать за постоянно меняющимися потребностями людей. Применяя современные механизмы и правила стимулирования, работодатель не только сможет удержать своих подчиненных в компании, но и создать для них такие условия работы, в которых они будут, активно трудясь, стараться делать свою работу еще более эффективно и производительно, выполнять больше, чем им поручено.