Компания Higt-line является одним из лидеров на рынке продаж бытовой техники, компьютеров и комплектующих к ним. В результате 10- летней деятельности компания построила крупную розничную сеть супермаркетов в Москве и регионах России, состоящую на сегодняшний день из 30 магазинов средней площадью 1000 кв.м. Количество персонала в сети достигло 3000 человек. Обслуживание покупателей магазинов построено по принципу индивидуального консультирования, поэтому к персоналу, работающему с клиентами, предъявляются достаточно высокие требования, как по знанию товара, так и по технике активных продаж. Являясь лидером на рынке в своем сегменте, компания не может обеспечить сеть готовым персоналом, обладающим всем набором необходимых навыков и знаний для работы в магазинах. В связи с этим при подборе торгового персонала преобладает политика найма «на вырост». На работу принимаются молодые люди, способные пройти необходимое обучение и после подтверждения квалификации на аттестации приступить к работе.

Система мотивации продавцов основана на разрядах. Соответственно, чем выше разряд, тем выше постоянная часть заработной платы. Например, разница в зарплате между нулевым разрядом (в период профподготовки) и первым разрядом составляет 20%. М. Аршинов, директор отдела персонала, отвечавший за разработку системы, полностью поддерживал инициативу своего руководства, полагая, что мотивация роста в качестве нового слова в управлении персоналом, поможет достигнуть ощутимых результатов. Однако практика показала, что система работает далеко не так, как хотелось бы. М. Аршинов отметил ощутимое уменьшение числа сотрудников, достигающих более высокого разряда. Когда попытались выяснить причину изменения ситуации, выявили, что продавцы не хотели проходить аттестацию на первый разряд, ссылаясь не нехватку времени, а также откровенно заявляя о том, что им неинтересно получать первый разряд, в то время как по задумке руководства сети принятая система разрядов должна стимулировать персонал расти и тем самым обеспечивать необходимый кадровый резерв.

Директора магазинов также должны быть заинтересованы в повышении квалификации своего персонала, но особого рвения в разрешении сложившейся ситуации они не проявили. Со своей стороны они объясняли это тем, что персонал должен торговать, а не учиться чтобы сдать экзамены.

*Задание*

Контрольные вопросы

1. Почему мотивация роста «не работает» в данной ситуации?

Возможно, мотивация роста не работает по той причине, что людям это просто не интересно и их устраивает та должность, на которой они находятся.

1. Какие мероприятия для выявления мотивации может осуществить служба персонала?

Пройти тесты, собеседования, чтобы выявить в чем нуждается персонал, для того чтобы они смогли расти по карьерной лестнице. Помимо этого, нужно заинтересовать директоров магазинов повышением зарплаты, бонусами и тд, в случае, если они подготовят N число квалифицированных специалистов.

1. Будут ли в этой ситуации востребованы нематериальные способы, стимулирующие персонал профессионально расти? Почему?

Я считаю, что если персоналу не интересно проходить квалификацию ради повышения зарплаты и повышения разряда, то скорее всего материальные способы работать не будут. Скорее всего здесь будут работать нематериальные способы. Например: лучший работник месяца проходит квалификацию в два раза проще, или же работникам имеющим разряд будут доступны какие-то командные мероприятия и тп.

1. Может ли руководство компании скорректировать цели компании и отказаться от политики «найма на вырост»? Что может сделать руководство организации для того, чтобы мотивация персонала и цели организации эффективно дополняли друг друга?

Руководство компании может скорректировать свои цели, и я думаю, что для них в какой-то степени это будет лучше, но я бы не стала пользоваться только этой политикой. Я считаю, что оптимальным решением было бы набрать квалифицированный персонал на высокие должности, но параллельно с этим «выращивать» своих специалистов. В этом случае уже квалифицированный персонал будет помогать, и, так скажем, показывать на себе, что можно и нужно расти.

1. Возможно ли изменение системы материального стимулирования? Предложите направления, по которым можно скорректировать вознаграждения.

Возможно. Можно было бы попробовать систему материального стимулирования в форме процента от продаж, но это будет актуально только в том случае, если они уже наберут квалифицированный персонал и их будут интересовать продажи, а не «выращивание» персонала.

В том случае, если их будет интересовать именно рост квалификации персонала, можно было бы ввести определенные уровни, которые будут связаны с разрядами. То есть, например, помимо повышения ЗП, они будут иметь возможность покупать для себя технику со скидкой.

Так же, может подойти система мотивации по стажу. Отработал год и в любом случае должен пройти квалификацию для повышения разряда.