

# Кризис показал: взаимосвязь мотивации и производительности труда ключевого персонала - фактор выживания в компании

*Кузьмина Татьяна*

*Директор Департамента по организационному  
развитию и управлению персоналом*



## ТЕМЫ К ОБСУЖДЕНИЮ:

- *Представление компании АвтоСпецЦентр*
- *Представление актуальности темы обсуждения*
- *Тенденции и противоречия в интересах менеджмента и сотрудников в области оплаты труда*
- *Ключевой персонал, производственный персонал*
- *Система контроля Производительности труда и системы мотивации персонала в АвтоСпецЦентре*
- *Совместные выводы*



**Специалисты Своего Дела**

**УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ**

	<b>Авто Спец Центр</b> на Таганке	<b>Доля рынка 9 мес. 2010г. – 20,0%</b>
	<b>Авто Спец Центр</b> на Варшавке	<b>Доля рынка 9 мес. 2010г. – 17,0%</b>
	<b>Авто Спец Центр</b> на Таганке	<b>Доля рынка 9 мес. 2010г. – 13,5%</b>
	<b>Авто Спец Центр</b> Химки	<b>Доля рынка 9 мес. 2010г. – 7,0%</b>
	<b>Авто Спец Центр</b> на Ленинском	<b>Доля рынка 9 мес. 2010г. – 46,6%</b>



INFINITI



## *Специалисты Своего Дела*

- Численность персонала 1200 человек

- Оборот ГК

**2007 г.-\$650 млн.**

**2008 г.-\$900 млн.**

**2009 г.-\$486 млн.**

**9 мес. 2010 - \$438 млн.**

**Продажи автомобилей**

**2007 г.-13,7 тыс. авто**

**2008 г.- 17 тыс. авто**

**2009 г.- 8, 6 тыс. авто**

**9 мес. 2010- 7,5 тыс. авто**




## **Актуальность темы обсуждения**

- 1. Компенсации – это неизменная тема для обсуждения, относящаяся к области управления человеческими активами**
- 2. Историческая справка:**
  - **30-е годы XX века – первый шаг к созданию сложной системы компенсаций**
  - **80-е годы XX века – по наст. время – HR стало участвовать в создании новых систем оплаты труда**
  - **Тенденции – аутсорсинг HR-функций (расчет зарплат и управление компенсациями и льготами)**
- 3. Кризис обострил проблему контроля за производительностью труда и системами мотиваций**



## Тенденции и противоречия в интересах менеджмента и сотрудников в области оплаты труда

**Тенденция** – эволюция отношений менеджмент - работник

**1 –е противоречие:** стремление к увеличению прибыли за счет роста продуктивности персонала и сокращению издержек (затрат на персонал) и  необходимость повышения качества обслуживания клиентов (как основное конкурентное преимущество), требующее постоянного повышения навыков персонала (стоимость профессионалов + затраты на непрерывное обучение)



## Тенденции и противоречия в интересах менеджмента и сотрудников в области оплаты труда

**2-е противоречие:** *Рост навыков и продвижение сотрудника по службе предполагает повышение зарплаты и увеличения льгот (политика удержания персонала) увеличение затрат на персонал*



## Ключевой персонал

**33% от общей численности персонала**

1. Генеральный директор
2. Директор по продажам
3. Директор по послепродажному обслуживанию
4. Начальник отдела
5. Старший продавец-консультант
6. Продавец-консультант
7. Руководитель логистической группы
8. Старший менеджер по логистике
9. Менеджер по логистике ( в том числе и Отдела запчастей)
10. Начальник сервис-бюро
11. Старший мастер-консультант
12. Мастер-консультант
13. Начальник СТОА
14. Диагност
15. Начальник кузовного цеха
16. Начальник слесарного цеха
17. Старший мастер кузовного цеха
18. Мастер кузовного цеха
19. Мастер слесарного цеха
20. Маляр





## **Продуктивный персонал –**

**сотрудники, которые получают заработную плату как % от  
Выручки, или Валовой прибыли – 78% от общей  
численности персонала**



## **Система контроля производительности труда и мотивации персонала в ГК АвтоСпецЦентр**

***Цель увеличения производительности труда – поддержание главной идеи бизнеса – увеличение прибыльности деятельности в сочетании с удовлетворенностью персонала системой компенсаций***

1. Нормы выработки на 1 сотрудника и на 1 рабочее место, жесткий контроль численности персонала
2. KPI + Контроль производительности труда через призму удовлетворенности клиентов



## Цели бизнеса, выраженные в KPI

### Система мотивации продавца-консультанта

**Оклад + Премия = 0,25% от Выручки \* K1 + K2 + K3 + K4 + премия за ДО + премия за СА + дополнительные премии** где:

*K1* – премия за выполнению плана по количеству проданных автомобилей

*K2* – премия за выполнение плана по наценке премия

*K3* – свободный коэффициент

*K4* – премия за выполнение плана по чек-листу (CSI и Регламенты)

Показатели выполнения плана	Вып. плана <95%	95% ≤ Вып. плана ≤ 105%	Вып. плана более 110%
Коэффициент	0,5	1.1	1,2

*Премия за дополнительное оборудование (ДО)* – 5% от Выручки за проданное и установленное дополнительное оборудование.

*Премия за страхование автомобилей (СА)* - 300 рублей за каждый застрахованный автомобиль по программе КАСКО, при условии, что автомобиль продан не по кредитной схеме.

*Дополнительная премия за наставничество*



## Цели бизнеса, выраженные в КРІ

### Система мотивации начальника Отдела розничных продаж

**Оклад+ Премия = 0,1 % от ВП  
ОР\*К1+К2+К3+К4+К5** где:

**К1** – коэффициент выполнения плана по валовой прибыли

**К2** - премия при выполнении плана по количеству продаж автомобилей

**К3** - премия по чек-листу **CSI**

**К4** - премия по Mystery Shopping

**К5** – премия за доп. услуги

Показатели выполнения плана	Вып. плана <95%	95%≤ Вып. плана ≤105%	Вып. плана более 110%
Коэффициент	0,9	1.1	1,2



## Цели бизнеса, выраженные в КРІ

### Система мотивации Директора по продажам

**Оклад+ Премия = 1% от ВП\*К1+К2+ К3  
+К4** где:

**% от ВП** - процент от валовой прибыли при условии выполнения плана по операционной прибыли.

**К1** – коэффициент выполнения плана по операционной прибыли имеет следующую структуру:

**К2** – премия за управление складом

**К3** - премия по чек-листу **CSI**

**К4** - премия по Mystery Shopping

Показатели выполнения плана	Вып. плана <95%	95%≤ Вып. плана ≤105%	Вып. плана более 110%
Коэффициент	0,9	1.1	1,2



## **Система контроля производительности труда и мотивации персонала в ГК АвтоСпецЦентр**

- Жесткий контроль за показателем ФОТ/ ВП (в целом и по каждой должности)
- Максимизация численности продуктивного персонала
- Система Сбалансированных Показателей
- Отслеживание динамики показателей
- Сравнение показателей между центрами
- Сравнение показателей между компаниями- конкурентами
- Контроль бизнес-процессов (*внутренний аудит и контроль*)



## Тенденции и противоречия в интересах менеджмента и сотрудников в области оплаты труда

### *Разрешение противоречий:*

- *Тенденция отказа от традиционных схем взаимоотношений: менеджмент- работник и переход к более гибкой структуре оплаты, поощряющей за работу в команде (коллективные бонусы) и повышение вовлеченности персонала повышение результативности (прибыльности бизнеса)*
- *Традиционная жестко структурированная система поощрений выходит из фавора, ибо не отвечает духу времени. Системы мотивации становятся более отзывчивыми, гибкими*



## Выводы по построению системы компенсаций

- Программы оплаты труда могут быть реактивными (соответствовать рыночным потребностям) или проактивными (созданный как стратегический инструмент (CSI, доля рынка))
- Менеджменту следует преодолеть страх потери плохих и даже средних работников и сконцентрироваться на вознаграждении работы, которая своей эффективностью способствует успеху организации
- Оплата работы сотрудников любого уровня, кроме начального, должна рассматриваться не как постоянный процесс, а как гибкая структура, способная к количественному изменению в любую сторону
- Оплата труда должна быть справедливой и прозрачной: сотрудники, которые хорошо работают обижаются на организацию, которая одинаково платит сотрудникам хорошо и плохо работающим демотивирует их





## Выводы по построению системы компенсаций

- Платить следует за эффективность: умение сделать нужную вещь и получить желаемый эффект (*продать автомобиль, получить лояльного клиента и максимальную прибыль*). *Эффективная деятельность всегда продуктивна!*
- *Повышение удельного веса производственного персонала*
- *Системы компенсаций должны соответствовать типу корпоративной культуры компании*
- *Льготы- важная, но вторичная часть общей компенсационной политики, их следует создавать строго под потребности сотрудников*
- *Помощь зала ☺*



**HR- специалисты должны смотреть вперед, уравнивать продуктивность с дружелюбным настроем!**

**СПАСИБО  
ЗА ВНИМАНИЕ!**

*Кузьмина Татьяна  
Директор Департамента по  
организационному  
развитию и управлению персоналом*

