

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

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



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*

