

АВТОКАДР

52 заседание

Клуба руководителей автобизнеса «Схемы оплаты труда ключевого персонала автодилера»

16 ноября 2010 года

14.00 – 19.00

**«Холидей Инн Москва Сокольники»,
конференц-зал «Крымский Вал»**

Компания «Великан»

- численность персонала 2 000 чел.;
- регионы присутствия Москва, Ярославль, Липецк;
- портфель брендов: TOYOTA, LEXUS, FORD, LAND ROVER, VOLVO, MERCEDES-BENZ (открытие март 2011 года); грузовой бизнес: грузовики и спецтехника, погрузчики TCM (Япония), СТО грузовики, погрузчики, тракторы, спецтехника
- приоритетный бренд TOYOTA;
- 7 ДЦ, 8-ой ДЦ открытие март 2011 года;
- децентрализованная структура, принцип бизнес – единиц, бизнес – планирование «снизу» (от отделений компании);
- корпоративный дух предпринимательства

«Правильные люди на правильных местах» (ключевые сотрудники)

Общепринятый подход	Подход Компании «Великан»
<p>Сотрудники фронт офиса: продавцы автомобилей, услуг, оформители, ресепшионисты, хостес, сотрудники клиентских служб</p>	<p>Руководители отделений (коммерческих или функциональных), их первые заместители : руководители ОПА, Директоры ППО – Сервис – менеджеры, руководители цехов, руководители ОЗЧ, руководители отдела маркетинга и рекламы, руководители Клиентской службы</p>

Основные принципы мотивации в Компании «Великан»

- Прозрачность системы мотивации
- Основа мотивации – количественные измеримые критерии
- Абсолют заработной платы и Мотивация единообразны, стандартны для одной и той же штатной единицы
- Равные (одинаковые) планы по показателям премирования для всех сотрудников в рамках одной и той же штатной единицы
- «Звезды» индивидуальный абсолют до +20%
- Премии топ – менеджеров, руководителей годовые, обязательно «завязаны» на ЧП отделения или Компании
- Премия по критерию начинает считаться с 70% (до кризиса), с 50% (в кризис) выполнения плана
- Степень влияния АУК на заработную плату от 33% до 75% для всех сотрудников фронт - офиса
- Ежемесячное дополнительное материальное поощрение по индивидуальным и коллективным результатам (соревнования)

Пример изменения мотивации Руководителя коммерческого отделения в кризис

До кризиса	В кризис
<p>Абсолют = 50% Оклад (ежемесячно) + 50% Премияльная часть (годовая, без авансов)</p> <p>Абсолют премиальной части = 70%</p> <p>премия от Чистой прибыли КО от 70% до 100% + премия от перевыполнения плана по Чистой прибыли (ЧП годовая факт – ЧП годовая план) X ?% + 30% Премия за качественные критерии (качество бизнес – процессов, исполнение регламентов, бизнес – планирование, удовлетворенность клиентов КО)</p>	<p>Абсолют = 50% Оклад (ежемесячно) + 50% Премияльная часть (годовая, без авансов)</p> <p>Абсолют премиальной части = 70%</p> <p>премия от Чистой прибыли КО от 50% до 100% + премия от перевыполнения плана по Чистой прибыли (ЧП годовая факт – ЧП годовая план) X ?% + 30% Премия за качественные критерии (качество бизнес – процессов, исполнение регламентов, бизнес – планирование, удовлетворенность клиентов КО)</p>

Пример штрафной системы в Компании «Великан» (Положение о дисциплинарных взысканиях)

<i>Сотрудничество и субординация</i>	Санкция за первое проявление	Санкция за второе проявление	Санкция за третье проявление
Отсутствие сотрудничества с коллегами и руководством	замечание	выговор	увольнение
Несоблюдение субординации	замечание	выговор	штраф 100 у.е.
Намеренный отказ выполнять разумные указания уполномоченного сотрудника	замечание	выговор	штраф 50 у.е.
Применение грубых выражений и оскорблений	замечание	выговор	штраф 100 у.е.
Нарушение этики делового общения	замечание	выговор	увольнение
Применение насилия или угроза применения силы	выговор	увольнение	—
<i>Использование ТМЦ</i>			
Несанкционированное использование ТМЦ в личных целях	штраф 10 у.е.	штраф 50 у.е.	штраф 100 у.е.
Порча ТМЦ	Выговор и возмещение ущерба	Увольнение и возмещение ущерба	—
Присвоение ТМЦ	увольнение	—	—

Примеры штрафов в заработной плате менеджера по продажам ДЦ премиум сегмента

Премия за абсолютную удовлетворенность клиента (АУК)	
Ответ клиента	Премия, руб.
в целом удовлетворен	400
скорее удовлетворен	0
скорее не удовлетворен	-800
полностью не удовлетворен	-2 000
нет ответа	0
Премия за исполнение телефонного стандарта	
Ответ клиента	Премия, руб.
> 85%	5 000
60 – 84%	2 000
25 – 59%	- 5 000
< 25%	- 10 000

Рынок заработных плат 2010

- рынок труда после кризиса еще не восстановился
- роста заработных плат в автобизнесе не наблюдалось
- незначительный рост заработных плат в сфере проектирования, строительства, эксплуатации, сферы обслуживания (рестораны, бары и т.п.)
- заработные платы в Компании «Великан» «заморожены» на уровне 2008 года

Прогноз рынка заработных плат 2011

- Не прогнозирую резкого скачка заработных плат в автобизнесе
- Возможен «профилактический» подъем заработных плат на 10-15% в начале года или в сентябре 2011
- Подъем заработных плат в регионах на 10-20%

Тактика заработных плат 2011

Компании «Великан»

- среднерыночный абсолют +10%
- звезды абсолют шт. ед. до +20%
- руководители и высококвалифицированные специалисты– индивидуальный подход
- в регионах повышение з\п на 10- 15%
- управление абсолютными з\п «в ручном режиме» (не сплошной, а выборочный подход);
- разумная экономия ФОТ без ущерба бизнесу

Для персонала сейчас (**после кризиса!**) важнее чувство стабильности, социальной защищенности, которое может дать стабильная успешная компания, которая мудро вела себя в кризис и идет уверенным курсом в настоящий момент!

Готова ответить на Ваши вопросы!

Благодарю за внимание!

- Контакты: **Чиркова Татьяна Валентиновна**
- Рабочий телефон: 8 (495) 666 2000 доб. 18 08
- Мобильный телефон: **+7 916 161 42 47**
- Электронная почта:

chirkova@velikan.ru

chirkova@toyota-i.ru

- Адрес: Московская область, Балашихинский район, Шоссе Энтузиастов дом 2, Автоград «Измайлово»