



Мотивация персонала сети дилерских центров

Ф.Ю. Бородин,
Н.Н. Попова



Нам по пути!

Петровский Автоцентр. Факты



- Год основания компании - **1995**
- Единственный крупный **монобрендовый** дилер Renault
- **Первый** дилер Renault в Санкт-Петербурге после 1917 года
- В компании работает более **650 сотрудников**
- Самый большой опыт работы с автомобилями марки Renault

15 лет стабильной и качественной работы:

- на рынке Санкт-Петербурга с 1995 года
- на рынке Москвы с 2009 года

Динамичное развитие:

- 5 автоцентров Renault и шинный центр Michelin в Санкт-Петербурге
- 3 автоцентра Renault в Москве

Компания активный участник «Ассоциации российские автомобильные дилеры» (РОАД) и «Ассоциации дилеров Renault» (АДР)



ПОНЯТИЕ «КЛЮЧЕВОЙ СОТРУДНИК»



- это сотрудник, важный для бизнеса, для решения основных задач бизнеса. В связи с этим ключевой сотрудник это не только управленец, но и уникальный технический специалист.
- Задача компании - создать те условия, в которых потенциал человека будет раскрыт и перспективный сотрудник станет ключевым

Допущения



- Некоторые ключевые сотрудники не являются высокооплачиваемыми управленцами
- Некоторые высокооплачиваемые управленцы не являются ключевыми сотрудниками
- **Все сотрудники - ключевые**



Наша позиция



- Лучше (вы)растить своего специалиста в соответствии с задачей и технологией компании
- Цель мотивации – вдохновить сотрудника трудиться с максимальной операционной эффективностью (демотивировать может как низкая, так и высокая зарплата)



Все сотрудники – ключевые, НО у всех:



- разные профессиональные компетенции,
- разная сфера ответственности,
- различная востребованность на рынке труда,
- различная лояльность компании,
- различный период, в котором сказываются последствия управленческих решений (краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный),
- доля прибыли от деятельности вверенного подразделения,
- доля прибыли от управленческих решений менеджера,

Из-за этого у всех сотрудников разная мотивация



Матричная организационная структура (СПб)



Название службы / Название дилерского центра	Продажи	Механический сервис	МКЦ	Запчасти	Предпродажная подготовка	Шинный центр	Страхование и кредитование
Центр	■	■	■	■	■	■	■
Север	■	■	■	■	■	■	■
Юго-Запад	■	■	■	■	■	■	■
Юго-Восток	■	■	■	■	■	■	■
Юг	■	■	■	■	■	■	■
Шинный центр	■	■	■	■	■	■	■



Применяемые системы оплаты труда



- Сдельная
- Окладно-премиальная



Мотивация менеджеров



- Кто – менеджеры?
- **Руководители служб и территорий**
- Ежемесячная и ежеквартальная мотивация для некоторых управленцев не подходит (Держим в уме горизонт последствий управленческих решений: Главного бухгалтера лучше премировать по результату годового аудита)
- Матричная организационная структура «Петровского Автоцентра»: принцип двойного подчинения линейного сотрудника менеджерам служб и территорий



Мотивация менеджеров



«Идеальная» зарплата офисных сотрудников –
окладно-премиальная

- Оклад в соответствии с рынком
- Премиальная часть:
 - КРІ
 - Вход в бонус – выполнение плана на 80%.
 - Превышение плана на 120% - ошибка планирования.



Сдельная оплата



«Идеальная» зарплата механиков – сдельная.

- Прогрессивная шкала стоимости нормо-часа
- Категорийность



Способ не превысить ФОТ



- Нормировать ФОТ в наценке службы:
 - От 18% до 37% в зависимости от рентабельности продаж/услуг службы
- ФОТ Администрации относим к службе по среднесписочному количеству сотрудников службы



Мотивация менеджеров



- **Руководители служб и территорий**
- Ежемесячная и ежеквартальная мотивация для некоторых управленцев не подходит (Держим в уме горизонт последствий управленческих решений: Главного бухгалтера лучше премировать по результату годового аудита)
- Матричная организационная структура «Петровского Автоцентра»: принцип двойного подчинения линейного сотрудника менеджерам служб и территорий



Case 2. Мотивация руководителя службы (Служба продаж)



Цель	КРІ	Вес КРІ	Ед. изм.	План	Факт	Коэф-фицие-нт выпол-нения КРІ с учё-том веса	Коэф-фицие-нт выпол-нения КРІ без веса	Диапазоны значения (определяются критические, хорошие и отличные значения)			Ответств. за расчёт факт по КРІ	Ответств. за согласов. факт по КРІ	Где взять ПЛАН по КРІ (документ)	Где взять ФАКТ (отчёт)
								80%	100%	120%				
Выполнить план по наценке	сумма наценки	0,5	руб	X	У	0,5	1,0	80%	100%	120%	Рук-ль службы продаж	Ген. директор	сервер: папка	сервер: папка
								X-20%	X	X+20%				
Выполнить план по продаже автомобилей	кол-во а/м	0,3	шт	X	У	0,36	1,2	80%	100%	120%	Рук-ль службы продаж	Ген. директор	сервер: папка	сервер: папка
								X-20%	X	X+20%				
Уменьшение срока пребывания а/м на складе	Длит-ть пребывания а/м на складе	0,2	дн.	X	У	0,2	1,0	80%	100%	120%	Рук-ль службы продаж	Ген. директор	сервер: папка	сервер: папка
								X-20%	X	X+20%				
Итого		100				Итого	1,06							



Case 3. Мотивация руководителя территории («Север»)



Управляющий дилерским центром

Цель	KPI	Вес KPI	Ед. изм.	План	Факт	Кэф фицие нт выполнения KPI с учёто м веса	Кэф фицие нт выполнени я KPI без веса	Диапазоны значения (определяются критические, хорошие и отличные значения)			Ответств. за расчёт факт по KPI	Ответств. за согласов. факт по KPI	Где взять ПЛАН по KPI (документ)	Где взять ФАКТ (отчёт)
								80%	100%	120%				
Выполнить план по наценке по территории	сумма наценки	0,4	руб	X	Y	0,32	80%	80%	100%	120%	Рук-ли служб	Ген. директор	сервер: папка	сервер: папка
								X-20%	X	X+20%				
Выполнение плпна по ПП	кол-во автомобилей	0,4	руб	X	Y	0,48	120%	80%	100%	120%	Рук-ли служб	Ген. директор	сервер: папка	сервер: папка
								X-20%	X	X+20%				
Улучшить план по QVN	Показатель QVN	0,1	%	X	Y	0	0	80%	100%	120%	Менеджер по маркетингу	Рук-ль отдела маркетинга	Файл в папке Маркетинг	Сводный файл за месяц рассылка
								X-20%	X					
Улучшить план по QSA	Показатель QSA	0,1	%	X	Y	0,1	100%	80%	100%	120%	Менеджер по маркетингу	Рук-ль отдела маркетинга	Файл в папке Маркетинг	Сводный файл за месяц рассылка
								X-20%	X					
Итого		1				Итого	0,9							



Case 4. Мотивация «сдельщика» (малярно-кузовной цех)



- Категорийность (1,2,3 категории)
- Прогрессивная шкала оплаты за нормо-час (до 150 часов в месяц, 150-200, свыше 200 часов в месяц)
- 1 категория: x ; $x+10$; $x+20$ рублей за нормо-час,
- 2 категория: $x+20$; $x+30$; $x+40$ рублей за нормо-час и т.д.



Благодарю за внимание!



Бородин Федор Юрьевич

borodin@renault.spb.ru

Попова Наталья Николаевна

popova@renault.spb.ru

+7-812-702-11-11



15 лет безупречной работы

9 салонов в Санкт-Петербурге и Москве