

# 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*



**УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ**

|                                                                                     |                                      |                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------|
|    | <b>АвтоСпецЦентр</b><br>на Таганке   | <b>Доля рынка 9 мес. 2010г. – 20,0%</b> |
|    | <b>АвтоСпецЦентр</b><br>на Варшавке  | <b>Доля рынка 9 мес. 2010г. – 17,0%</b> |
|    | <b>АвтоСпецЦентр</b><br>на Таганке   | <b>Доля рынка 9 мес. 2010г. – 13,5%</b> |
|   | <b>АвтоСпецЦентр</b><br>Химки        | <b>Доля рынка 9 мес. 2010г. – 7,0%</b>  |
|  | <b>АвтоСпецЦентр</b><br>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<br>выполнения<br>плана | Вып.<br>плана<br><95% | 95%≤<br>Вып.<br>плана<br>≤105% | Вып.<br>плана<br>более<br>110% |
| Коэффициент                       | 0,9                   | 1.1                            | 1,2                            |



## Цели бизнеса, выраженные в KPI

### Система мотивации Директора по продажам

**Оклад+ Премия = 1% от ВП\*K1+K2+ K3  
+K4** где:

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

**K1** – коэффициент выполнения плана по  
операционной прибыли имеет  
следующую структуру:

**K2** – премия за управление складом

**K3** - премия по чек-листу **CSI**

**K4** - премия по Mystery Shopping

| Показатели<br>выполнения<br>плана | Вып.<br>плана<br><95% | 95%≤<br>Вып.<br>плана<br>≤105% | Вып.<br>плана<br>более<br>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*

