**АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ООО “ФОРД – ЦЕНТР ИРКУТСК”**

**1. Общая характеристика деятельности ООО “Форд – Центр Иркутск”**

ООО “Форд - Центр Иркутск” – общество с ограниченной ответственностью, действующее на основании Устава, и зарегистрированного от 1 августа 2007 года в лице генерального директора Мищенко Артема Николаевича. Юридический \ фактический адрес дилерского центра – Ширямова,32. “Форд – Центр Иркутск” – является единственным и официальным дилером Ford Motor Company в Иркутске. Официально дилерский центр открыт 15 августа 2007 года.

Услуги, которые предоставляет дилерский центр – разнообразны, но все они напрямую связаны с автомобилем Ford. Рассмотрим данные услуги более подробно:

* продажа автомобилей (продажа автомобилей со склада в Иркутске и на заказ в индивидуальной комплектации);
* сервис – техническое обслуживание автомобилей Ford;
* продажа запасных частей \ аксессуаров

Дополнительные услуги:

* приобретение автомобилей в кредит;
* приобретение автомобилей в лизинг (для юридических и физических лиц);
* аварийные комиссары;
* регистрация автомобилей в ГИБДД;
* подменные автомобили (предоставление автомобиля владельцу во время ремонта его транспортного средства);
* тест – драйв;
* служба эвакуаторов;

В настоящий момент предлагаются следующие группы продуктов производства компании ФОРД:

* + легковые автомобили российского производства (Focus);
  + легковые автомобили европейского производства (Fusion, Fiesta, Mondeo, C - Max, S - max, Galaxy);
  + внедорожники американского производства (Maverick, Explorer, Expedition);
  + коммерческие автомобили (Ranger, Transit, Connect).

Кроме этого, предлагаются:

* оригинальные запасные части Ford, а также запасные части, производимые авторизированными производителями;
* оригинальные аксессуары Ford, а также аксессуары, производимые авторизированными производителями;
* оригинальные расходные материалы Ford, а также расходные материалы, производимые авторизированными производителями.

Продажа автомобилей осуществляется непосредственно клиентам дилерского центра. Схема продажи автомобиля следующая: клиент приобретает автомобиль, который имеется в наличии или заказывает автомобиль в производство, то есть на завод, при этом имеется возможность подобрать индивидуальную комплектацию. Срок доставки автомобиля – 3 – 4 месяца.

Под дилерский центр оборудовано временное помещение, площадь которого составляет 3 340 м2 (см. табл. № 1).

Таблица 1

Площади сооружений во временном помещении дилерского центра

|  |  |
| --- | --- |
| Сооружения (мощности) | Готово к эксплуатации (кв.м.) |
| Автосалон/зал (крытый) | 600 |
| СТО (рабочие посты) | 1 160 |
| Сигнализации /Электрика | 140 |
| Кузовной цех | 560 |
| Административная часть | 280 |
| Предлагаемая площадь для временного решения FORD | 3 340 |

В настоящее время ведется строительство постоянного помещения дилерского центра. В качестве площадки для строительства дилерского центра Ford, выделен земельный участок площадью около 1 Га, находящегося на территории земельного участка размером 5,5 Га. Адрес предлагаемого участка: РФ, г. Иркутск, ул. Ширямова, 32. Площадь постоянного помещения для дилерского центра будет составлять 3 000 м2 (см. табл. №2)

Таблица 2 Площади сооружений для постоянного помещения дилерского центра

|  |  |
| --- | --- |
| Сооружения (мощности) | Планируется построить (кв.м.) |
| Автосалон/зал (крытый) | 880 |
| Мойка | 85 |
| СТО (рабочие посты) | 1200 |
| Кузовной цех | 900 |
| Склад запчастей | 360 |
| Столовая | 130 |
| Общая площадь сооружений используемых только под бизнес ФОРД | 3000 |

Основным рынком сбыта является рынок города Иркутска и Иркутской области и соответственно потребителями данных услуг и товаров жители данных территорий. Что касается конкурентов, которые работают на автомобильном рынке города Иркутска, то представлены следующие бренды:

Официальные дилеры:

* BMW;
* Volkswagen;
* Ford;
* Renault;
* Honda;
* GM (Chevrolet, Hummer, Opel, Saab, Cadillac);
* Mitsubishi;

В целом, можно отметить тот факт, что в настоящий момент автомобильный рынок Иркутской области можно охарактеризовать как слаборазвитый. В настоящий момент в городе всего 2 центра более или менее отвечающих требованием производителей: Honda и GM. При этом дилер GM не обладает достаточными сервисными мощностями, отсутствует кузовной цех, недостаточный паркинг. Дилер Honda не имеет кузовного цеха. Все остальные дилеры, субдилеры, либо официальные сервисные центры авторизованы как временные решения. При этом многие не планируют переход в статус полноценных дилеров.

Более подробно рассмотрим персонал организации, так как это напрямую связано с темой дипломной работы. Всего в организации работают 68 штатных единицы, из них 9 человек управленческого персонала (см. приложение 1). Стоит отметить, что структура управления организацией – линейно – функциональная. Представлено 9 подразделений, это: отдел продаж, станция технического обслуживания, отдел маркетинга, отдел запасных частей, отдел по работе с корпоративными клиентами,HR отдел, бухгалтерия, хозяйственный отдел, IT отдел. Схема функций вышеперечисленных отделов приведена в приложении 2.

Рассмотрим более детально организацию работы данных отделов.

**Отдел продаж:**

Организация работы следующая: в отделе работают 13 человек: менеджер отдела продаж, в обязанности которого входит организация работы отдела и его эффективное взаимодействие, выполнение всех обязательств, контроль и координация деятельности отдела, 6 специалистов по продажам автомобилей, их функции заключаются в продаже и выдаче автомобилей, в целом, работе с клиентами. Кроме этого, 2 логиста, которые занимаются оформлением документов, логистикой, приемкой и учетом автомобилей. За встречу посетителей и ведение и базы данных клиентов ответственен администратор, и подготовкой автомобиля к продаже занимаются специалисты по предпродажной подготовке.

**Станция технического обслуживания:**

Станция технического обслуживания подразделяется на три цеха: слесарный цех, кузовной цех и экспресс цех. Слесарный цех выполняет сложные виды ремонта, например замену узлов и агрегатов, а экспресс цех более мелкие виды ремонта, например, замену масла. Организацию работы и эффективное взаимодействие цехов осуществляет сервис – менеджер. В слесарном цехе и экспресс цехе имеется мастер цеха, который ответственен за работу его цеха, оборудование и инструмент, контроль и оценку качества ремонта, отношения с клиентами и взаимоотношения с другими службами. В слесарном цехе, кроме мастера цеха работают 2 диагноста, которые проводят диагностику автомобиля на диагностическом аппарате. Также, 5 механиков, которые осуществляют непосредственно ремонт автомобиля и 3 ученика механика. В экспресс цехе, также работают 5 механиков и три ученика механика. К станции технического обслуживания относятся также 2 инженера по гарантии, обязанности которых заключаются в работе с гарантийным обслуживанием автомобиля. В связи с тем, что после покупки автомобиля в дилерском центре клиенту предоставляется гарантия автомобиля, т.е. покупатель имеет право в течение нескольких лет на бесплатное обслуживание автомобиля, при условии, если будут соблюдаться условия гарантии. Следовательно, задача инженера по гарантии выяснить является ли случай, с которым обратился клиент гарантийным или нет. Кроме этого, в техническом отделе работает тренер – технолог, который обучает персонал техническим знаниям и навыкам и оказывает помощь в сложных случаях ремонта и обслуживания. В дилерском центре предоставляется возможность осмотреть автомобиль и выявить неисправность вместе с сервисным консультантом, обязанности сервисного консультанта заключаются в консультировании клиента относительно стоимости и времени, которое будет затрачено на ремонт. Также, сервисный консультант после интерактивной приемки поручает ремонт данного автомобиля механику, контролирует ремонт и выдает клиенту. Запись на техническое обслуживание и оформление необходимых документов осуществляют специалисты по работе с клиентами.

К кузовному цеху относятся следующие специалисты: подборщик – колорист, маляра, жестянщик. Кузовной цех выполняет окраску, устранение дефектов, полировку, установку элементов обвеса.

**Отдел маркетинга:**

В данном отделе только две штатных единицы: менеджер отдела маркетинга и специалист по ТЗК (точка зрения клиента). Менеджер отдела маркетинга ответственен за проведение рекламных кампаний и проведение PR акций, заказ и изготовление рекламных материалов и конструкций, поддержание взаимоотношений с клиентами: поздравления с праздниками, проактивная работа с потенциальными клиентами (рассылка, приглашения на мероприятия и т.п.). Работа специалиста по ТЗК заключается в анализе лояльности потребителей на основании анкет, которые заполняют покупатели автомобилей и анализ обслуживания клиентов. На основании данного анализа “Форд – Центр Иркутск” попадает в рейтинг, где участвуют другие дилерские центры автомобиля Ford в России, если показатели у “Форд – Центра Иркутск” хорошие, то ему предоставляются дополнительные льготы, например, такие как: увеличение дилерской маржи, снижение плана продаж и другие льготы.

**Отдел запасных частей:**

В данном отделе работают 2 продавца запасных частей, обязанности которых сводятся к подбору запчастей и при необходимости их заказ. Общее руководство и контроль осуществляет менеджер отдела запасных частей.

**Отдел по работе с корпоративными клиентами:**

В отделе по работе с корпоративными клиентами работают две штатных единицы: менеджер отдела и специалист по продаже. Функции данного отдела идентичны функциям отдела продаж, только работа ведется с юридическими лицами.

**HR отдел (отдел кадров):**

В отделе работает только HR менеджер, функции которого заключаются в ведении кадрового учета, поиске и отборе персонала, планировании и организации обучения и аттестации.

**Бухгалтерия:**

Главный бухгалтер ответственен за общую координацию деятельности отдела. К отделу относятся два кассира, которые занимаются непосредственно ведением кассы, т.е. принимают деньги у клиентов за техническое обслуживание и за покупку автомобиля. Кроме этого, 4 бухгалтера, которые работают с финансами дилерского центра.

**Хозяйственный отдел:**

В отделе работают: заведующий хозяйством, 3 уборщицы и 1 дворник.

**IT отдел (отдел информационных технологий):**

Управление отделом осуществляет менеджер IT отдела, поддержку и обслуживание сети, оборудования, систем осуществляет системный администратор.

Общее руководство дилерским центром возложено на генерального директора, непосредственно генеральному директору подчиняется офис – менеджер, функции которого заключаются в приеме телефонных звонков, организации корпоративных мероприятий, организации дней рождений и прочего внимания к персоналии сотрудников.

В итоге, можно сказать, что работа всех отделов взаимосвязана и результат работы каждого из этих отделов влияет на общий результат деятельности предприятия в целом.

**2 Система мотивации ООО “Форд – Центр Иркутск”**

Мотивации в ООО “Форд – Центр Иркутск”, основана на положении о мотивации, которое утверждается генеральным директором. С положением о мотивации знакомится каждый сотрудник. Рассмотрим более подробно систему мотивации, которая используется на данном предприятии. Для начала, определим, что же понимается под оплатой труда в дилерском центре. Под оплатой труда понимается система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, положением о мотивации и трудовыми договорами. В организации устанавливаются следующие выплаты работникам за их труд:

* должностной оклад;
* переменная часть оплаты труда, зависящая от результатов выполнения работы, выполнения планов и соблюдения внутренних требований;
* доплаты при исполнении обязанностей временно отсутствующего работника, за сверхурочную работу, за работу в ночное время, за работу в другую смену;
* надбавки при персональных праздниках: день рождения, рождение ребенка, свадьба и т.п.;
* премии по итогам работы, за лучшие показатели в работе, за выполнение рабочих планов, за перевыполнение планов деятельности, за добросовестное выполнение трудовых обязанностей, за технические инновации;

В организации предусмотрены и другие виды выплат, премий, которые устанавливаются работодателем. Выплата заработной платы производится в денежной форме. По предоставлению письменного заявления работника оплата труда может производиться и в иных формах, не противоречащих законодательству, например, предоставление продуктов питания. Заработная плата выплачивается в качестве авансовой части не позднее 25 числа каждого месяца и оставшуюся часть в качестве основной части заработной платы 10 числа месяца следующего за расчетным месяцем.

Размер заработной платы работника организации рассчитывается по следующей формуле:

ЗП = ДО + П + Д + Н + ПР – ВВШ+ ИВ, где: (1)

ДО – должностной оклад;

П - переменная часть оплаты труда;

Д – доплаты;

Н – надбавки;

ПР – премии;

ВВШ – взыскания и штрафы;

ИВ – иные выплаты;

Авансовая часть составляет 80 % должностного оклада. Размер месячного должностного оклада работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда. Должностной оклад рассчитывается по следующей формуле:

Должностной оклад = ЧТСЧ количество отработанных часов (2)

ЧТС = месячный должностной оклад \ количество часов,

определенных как рабочие (3)

Количество рабочих часов рассчитывается в зависимости от графика работы определенного для каждой конкретной должности. Для работников с графиком работы “ сменный ” и “ пятидневный ” суммарное количество рабочих дней в месяце определяется с соблюдением норм рабочего времени, установленных законодательством РФ (см. приложение 3).

Условия формирования переменной части труда устанавливаются отдельно для каждой должности. Для расчета переменной части оплаты труда используется расчетная база (РБ) и следующие коэффициенты качества исполнения работ: коэффициент выполнения целевых показателей операционной деятельности (КЦП), коэффициент выполнения рабочего плана (КРП), коэффициент соответствия стандартам работы (КСР). Значение коэффициента выполнения целевых показателей операционной деятельности зависит от выполнения положения о системе планирования. В том случае, если выполняются целевые показатели в соответствии с положением о системе планирования, то присваивается значение = 30 %, если нет, то 0%. Значение коэффициента выполнения рабочего плана идентично значению коэффициента выполнения целевых показателей операционной деятельности. Значение соответствия стандартам работы зависит от следующих показателей: положения об организационной структуре и системе управления компанией, положения о документообороте, положение о системе планирования, положение о системе контроля, положения об организации работы в подразделениях, положения о персонале, положение о технике безопасности, соблюдение внутренних требований регламентирующих работы. Коэффициенту соответствия стандартам работы (КСР) присваивается значения равное 0 (ноль) в случаях, указанных в регламентах работы каждого подразделения. В остальных случаях коэффициенту соответствия стандартам работы (КСР) присваивается значения равное 30% (тридцати процентам). Расчет переменной части оплаты труда производится по следующей формуле:

 (4)

Для расчета расчетной базы используются 3 типа методик:

* сдельный тип методики расчета (СМР) – расчет производится на основе прямой зависимости между размером расчетной базы и объемом проделанных работ, зависимость определяется на основании тарифных сеток;
* прогрессивный тип методики расчета (ПМР) – расчет производится на основе табличной зависимости между размером расчетной базы и определенным показателем деятельности, которыми могут являться валовой доход или вклад на покрытие, операционная прибыль подразделения, выручка от реализации;
* постоянный тип расчетной базы (ПРБ) – размер расчетной базы имеет постоянное значение;

Список должностей и применяемые к ним методики расчета расчетной базы приведены в приложении 1, таблица № 2.

Рассмотрим более подробно методики расчета и определим, какие из должностей относятся к какому типу методики расчета.

1. Постоянный тип расчетной базы.

К данной методике расчета относятся такие должности, как: менеджер по персоналу, специалист по логистике, администратор, главный бухгалтер, бухгалтер, кассир, менеджер по маркетингу, менеджер по прямой работе и ТЗК, заведующий хозяйством, уборщица, дворник, IT – менеджер, системный администратор, офис – менеджер, локальный тренер, ученик механика и специалист по работе с клиентами. Для данных должностей установлен постоянный размер расчетной базы. Таблица с размером расчетной базы для каждой из представленных должностей представлена в приложении, таблица № 3.

1. Сдельный тип методики расчета.

К данному типу методики расчета относятся такие должности, как: инженер по гарантии, сервисный консультант, продавец запасных частей, диагност, механик, жестянщик, маляр, колорист, мастер цеха. Для каждой из вышеперечисленных должностей применяется определенный процент:

1. Сервисный консультант. Процент зависит от выручки слесарного цеха и от выручки от продажи запасных частей для слесарного цеха. Процент варьируется от 1 – 3 %: 3 % выручки от реализации не гарантийных работ слесарного цеха, 1 % выручки от реализации гарантийных работ и 0,5 % от выручки от реализации запасных частей для слесарного цеха.
2. Инженер по гарантии. 5 % от возмещений по гарантии при выполнении требований по суммам возмещений.
3. Продавец запасных частей. Процент установлен в зависимости от продажи запасных частей и аксессуаров: 3 % от реализации запасных частей и аксессуаров. Кроме этого, данный специалист получает 1,5 % от продажи запасных частей, реализованных через отдел продаж. Например, клиент приобретает автомобиль в дилерском центре и ему необходимо установить дополнительные запасные части или аксессуары.

4. Для должностей: диагност, механик, жестянщик, маляр, колорист установлен процент в зависимости от квалификации. Различают следующие виды квалификации: ученик, technician, specialist, senior, masters. Стоит отметить, что повышение квалификации является одним из способов мотивации. В дилерском центре предоставляется возможность повысить квалификацию. Периодически, с интервалом в 5 месяцев отправляют на учебу определенного специалиста в город Москва или Новосибирск. В зависимости от квалификации работника и начисляется определенный процент, соответственно, чем выше квалификация, тем выше процент. Например, Technician выполняет только стандартные работы и получает за эти работы 10 %, Specialist получает 15 % за стандартные работы и 20 % за сложные работ, Senior получает 20 % за стандартные работы и 30 % за сложные работы, а Masters 30 % за стандартные работы и 40 % за сложные работы.

5.Мастер цеха. Начисляются 3% от суммы стандартных работ, проведенных в цехе и 5 % от суммы сложных работ, проведенных в цехе.

3. Прогрессивный тип методики расчета. В данную категорию входят такие должности как: менеджер отдела продаж, менеджер отдела по корпоративным клиентам, специалист по продажам, специалист по продажам отдела по корпоративным клиентам, сервис – менеджер, менеджер отдела запасных частей. Что касается менеджеров подразделений, то определенный процент устанавливается в зависимости от выполнения плана подразделения по достижению размера операционной прибыли. Например, если план продаж выполнен на 70 % и операционная прибыль составила 400 000 рублей, то менеджеру отдела продаж положена доплата в размере 15 000 рублей. Таблица доплат для менеджеров отдела продаж, станции технического обслуживания, отдела запасных частей, отдела по корпоративным клиентам в зависимости от выполнения плана, представлена в приложении 4.

Для специалистов отдела продаж и специалиста по продажам отдела по работе с корпоративными клиентами установлена определенная методика расчета переменной части оплаты труда. Расчет производится по следующей формуле:

РБ = 1500 Ч n Ч k1 Ч k2Чk3+ РБА, где: (5)

n – количество проданных автомобилей (по факту отгрузки);

k1 – коэффициент выполнения плана продаж;

k2 - коэффициент выполнения плана по средней стоимости автомобиля;

k3 – коэффициент выполнения по контрактам на будущие периоды;

РБА - часть расчетной базы, формирующаяся на основе продажи аксессуаров;

Часть РБА производится по таблице, которая приведена в приложении 5. Расчет коэффициентов k1, k2, k3 производится по таблице, которая представлена в приложении 6.

Например:

n (количество проданных автомобилей) = 15;

k1 (план продаж выполнен на 100 %) = 1;

k2 (план по средней стоимости автомобиля выполнен на 80 %)= 0,7;

k3 (план по контрактам на будущие периоды выполнен на 90 %) = 0,8;

РБА (аксессуары проданы на сумму 50 000 рублей, план выполнен на 70 %) = 1 688 рублей. Следовательно,

РБ = 1500 Ч15 Ч1Ч0,7Ч0,8 + 1,688 = 14,288 рублей.

Оклад специалиста по продажам = 7 000 рублей. Следовательно, заработная плата специалиста по продажам за месяц составит 21,288 рублей.

В организации устанавливаются следующие виды доплат: исполнение обязанностей временно отсутствующего работника, за сверхурочную работу, за работу в ночное время, за работу в другую смену, за выполнение функций старшего в группе работников с аналогичными должностями. За исполнение обязанностей временно отсутствующего работника, без освобождения от своей основной работы доплачивается следующий размер надбавки: 50 % от должностного оклада за исполнение обязанностей генерального директора, 50 % от должностного оклада за исполнение обязанностей руководителя подразделения, 30 % от должностного оклада за исполнение обязанностей работника, но не на аналогичной должности внутри подразделения, 50 % от должностного оклада за исполнение обязанностей работника, но не аналогичной должности в другом подразделении. Указанная доплата, выплачивается в течение всего периода исполнения обязанностей временно отсутствующего работника. Что касается сверхурочной работы, то таковой признается производственная необходимость в продлении рабочего дня и \ или выхода в выходные \ в другую рабочую смену, проведение проверок и инвентаризаций, аварии, поломки, проведения срочных работ. Работа в ночное время оплачивается в размере двойной дневной ставки сверх оклада. Работнику, который выполняет функции старшего в группе работников с аналогичной должностью, производят доплату в течение всего периода выполнения функций старшего в размере 1 000 рублей в месяц. Доплата производится при условии наделения сотрудника дополнительными обязанностями, полномочиями и ответственностью.

В дилерском центре предусмотрены следующие виды помощи: выплата при персональных праздниках. В данную категорию попадают такие праздники, как: день рождения, выплата для рядового сотрудника составляет 1 000 рублей, для руководителя 2 000 рублей. Кроме этого, выплата при рождении ребенка составляет 2000 рублей, при свадьбе сотрудника 5 000 рублей, выплата к юбилею сотрудника, у которого в соответствующем месяце был юбилей (30, 40, 50, 60 лет) составляет 2 000 рублей и при утере близкого родственника составляет 10 000 рублей.

Премии положены в следующих случаях:

1. За соблюдение работником техники безопасности. Премия выплачивается в том случае, если работник состоял в штате не менее 6 месяцев соответствующего года, выплачивается ежегодно и составляет 1 500 рублей.
2. За самые высокие показатели в труде в отделе выплачивается работникам, получившим наиболее высокие результаты в работе по сравнению с другими работниками, работающими в другом подразделении. Указанная премия выплачивается ежеквартально в размере 1 500 рублей. Вручение премии сопровождается вручением грамоты.
3. За самые высокие показатели в ходе проверок (ревизия, аттестация, аудит, инвентаризация). Указанная премия по результату проверки выплачивается на усмотрение руководителя подразделения и генерального директора, но не чаще двух раз в квартале. Размер премии составляет 1 500 рублей.
4. За самые высокие показатели в управлении выплачивается лучшему по результату круговой оценки руководителя подразделения, при условии выполнения рабочего и операционного плана, а также отсутствия нарушений стандартов работы. Указанная премия выплачивается ежеквартально в размере 5 000 рублей. Вручение премии сопровождается вручением грамоты. Для вручения премии руководителям подразделений проводится круговая оценка каждого руководителя подразделения.
5. Премия за экономию выплачивается сотруднику за сокращение постоянных, переменных, либо разовых издержек на сумму не менее 10 000 рублей. Решение о премировании принимается генеральным директором. Указанная премия выплачивается ежеквартально в размере 5% от суммы экономии. Данная премия является единовременной. Исключаются случаи, когда снижение подобных издержек является частью служебных обязанностей сотрудника.

В дилерском центре “Форд” предусмотрены, также, вычеты, штрафы и взыскания. Стоит отметить, что вычеты, взыскания и штрафы производятся только из переменной части оплаты труда и не могут составлять более 90 % базовой суммы. Из оплаты труда удерживаются суммы перерасхода над определенными нормами за услуги сотовой связи, интернет, за услуги столовой. За определенные нарушения предусмотрены взыскания, например, за каждое опоздание на работу свыше трех раз, более чем на 5 минут, снижается переменная часть оплаты труда на 500 рублей, за опоздание на работу менее трех раз выносится предупреждение за каждое опоздание. Кроме этого, для руководителей подразделений предусмотрены следующие виды штрафов, взысканий и вычетов. За каждый акт выполнения некачественных видов работ или оказанных услуг, составленный руководителями подразделений (за исключением, когда акт составляется внутри подразделения – виновника) снижается переменная часть оплаты труда руководителя подразделения – виновника на 1 000 рублей, либо за счет подразделения компенсируются затраты, вызванные этими действиями. При этом 50 % затрат компенсируется руководителем подразделения – виновника, 50 % непосредственными виновниками. Также, за каждую принятую от заказчика претензию и рекламацию на низкое качество оказанных услуг снижается переменная часть оплаты труда руководителя подразделения – виновника на 5 000 рублей. За опоздание на совещания, либо их пропуск, а также за нарушение дисциплины и регламента проведения совещания налагается взыскание в размере: 500 рублей (опоздание), 1 000 рублей (пропуск) и 500 рублей (нарушение дисциплины и регламента) за каждый факт нарушения. В случае неисполнения в срок официального поручения, и неисполнение его в течение 3 дней с момента наступления срока исполнения, поручение считается невыполненным и в таком случае, на руководителя подразделения налагается штраф в размере 5 000 рублей. За наличие грязи, лишних предметов, ненужных бумаг в подразделении снижается переменная часть оплаты труда руководителя подразделения на 1 500 рублей. Для сотрудников можно выделить следующие виды нарушений: за негативные показатели при прохождении аттестации переменная часть оплаты труда сотрудника снижается на 2 000 рублей ежемесячно до момента получения положительных результатов по аттестации. За неопрятный вид сотрудника снижается переменная часть оплаты труда на 500 рублей. За наличие грязи, лишних предметов, ненужных бумаг в подразделении снижается переменная часть оплаты труда на 500 рублей.

В дилерском центре предусмотрены и нематериальные вознаграждения. К таковым относятся:

* Выполнение компанией операционных планов свыше, чем на 110 % для всего коллектива проводится коллективное спортивное мероприятие, в качестве которого могут быть выбраны: боулинг, бильярд, картинг, пейнтбол, футбол и т.д. Решение о выборе типа мероприятия принимается на ежеквартальном совещании, коллективным решением руководителей компании.
* При перевыполнении квартальных и годовых планов одним из подразделений более чем на 10%, руководителем компании может быть выбрано коллективное мероприятие в качестве нематериального поощрения. К подобным нематериальным поощрениям относятся: поход в ресторан, в ночной клуб, прочие увеселительные заведения, поход на концерт, аттракционы и т.д. Решение о форме поощрения принимается руководителем компании. Затраты на мероприятие не могут превышать 5% от среднего ФОТ подразделения за последний квартал.
* По результатам квартала присуждать звание лучшего по профессии: специалистам по продажам отдела продаж и механиков. В качестве мотивации выдавать переходящий настольный флаг и специальный бейдж. Лучший по профессии определяется на основе операционных показателей, при условии соблюдения стандартов деятельности и выполнения рабочего плана.

3 Недостатки, выявленные в системе мотивации ООО “Форд – Центр Иркутск”

В представленной системе мотивации дилерского центра можно выделить ряд недостатков, которые необходимо выявить и устранить. К таковым недостаткам относятся:

1. Неэффективен прогрессивный тип методики расчета. Должности, к которым применяется данный тип методики, мотивированы только поощрениями за результат их работы;

2. Руководители отделов не принимают участие в разработке системы материального стимулирования;

3. В расчетной методике для специалистов отдела продаж и специалиста по работе с корпоративными клиентами не учитываются качественные показатели работы;

4. Неэффективен тип методики с постоянной расчетной базой. В связи с тем, что работники, которые, попадают под данную категорию, знают, что они получат фиксированный размер переменной части труда они не заинтересованы в наиболее качественной и результативной работе. Следовательно, к данным работникам применяется неэффективная система мотивации;

5. Неэффективен тип методики со сдельной расчетной базой;

6. Не выделены категории сотрудников, которые имеют право пользоваться определенными социальными льготами;

7. Разработано и предложено мало нематериальных стимулов, которые являются неотъемлемым элементов эффективной мотивации труда.

**ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В ООО “ФОРД – ЦЕНТР ИРКУТСК”**

**1 Совершенствование материального стимулирования в системе мотивации персонала в ООО “Форд – Центр Иркутск”**

1. К прогрессивному типу методики расчета относятся следующие должности: менеджер отдела продаж, менеджер отдела по корпоративным клиентам, специалист по продажам, специалист по продажам отдела по корпоративным клиентам, сервис – менеджер, менеджер отдела запасных частей. В целом, руководители, тех отделов, которые предлагают товары и услуги, следовательно, приносят прибыль дилерскому центру. Мотивация руководителей подразделений – это основа эффективной и производительной организации труда, следовательно, одним из способов повышения мотивации труда в автомобильном центре Форд является повышение мотивации руководителей подразделений, и как следствие, повышение мотивации подчиненных со стороны руководителей подразделений. Определенные доплаты, премии и вознаграждения должны зависеть от итогов работы подразделения за определенный период. Руководитель предприятия должен покупать у руководителей подразделений не время, платя им фиксированную заработную плату, а результат их труда. Несомненно, заработная плата должна включать постоянную часть (оклад) и переменную часть. И размер переменной части должен напрямую зависеть от прибыли подразделения. Предложенная система позволит руководителям подразделений участвовать в доли прибыли организации. Установить ежемесячное распределение прибыли подразделения между организацией и руководителями вышеперечисленных подразделения. При этом, заработную плату руководителей разделить на две части: оклад, который будет составлять 15 000 рублей и переменной части, которая будет зависеть от прибыли их подразделения. Данная система, в отличие от системы, которая применяется в настоящее время в дилерском центре, будет мотивировать руководителей не только поощрением, но и наказанием. Руководитель будет знать, что результат его работы будет зависеть от его персонального материального благосостояния, его персонального дохода. При этом если за месяц прибыли у подразделения не будет, то переменная часть оплаты труда руководителя снизится до 0.

Для каждого руководителя вышеперечисленных отделов установлено определенное процентное соотношение (см. табл. № 3)

Таблица № 3

Распределение прибыли между менеджерами отделов и дилерским центром

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Должность | Доля организации | Доля руководителя подразделения |
| Менеджер отдела продаж | 99 % | 0,3 % |
| Сервис - менеджер | 97 % | 3 % |
| Менеджер отдела запасных частей | 97 % | 3 % |
| Менеджер по работе с корпоративными клиентами | 99 % | 0,3 % |

Например, прибыль станции технического обслуживания за месяц составила 1 200 000 рублей. Следовательно, переменная часть оплаты труда сервис – менеджера будет равна 36 000 рублей, а доля организации, в свою очередь, составит 1 164 000 рублей. Заработная плата сервис – менеджера за месяц составит 51 000 рублей. Процент установлен в зависимости от прибыли подразделения, соответственно, если ежемесячная прибыль отдела запасных частей и станции технического обслуживания небольшая (в среднем 1 000 000 рублей), по – сравнению, с отделом продаж и отделом по работе с корпоративными клиентами (в среднем 15 000 000 рублей), то, у менеджера отдела продаж и отдела по работе с корпоративными клиентами процент от прибыли ниже, чем у сервис – менеджера и менеджера отдела запасных частей. В соответствии с системой участия в прибыли дилерского центра, если прибыль подразделения увеличится, то руководитель “выиграет” от увеличения переменной части оплаты труда и потеряет, если уменьшается прибыль подразделения. По итогам года установлена премия руководителям подразделений за выполнение ежемесячных планов для менеджера отдела продаж и менеджера по работе с корпоративными клиентами в размере 70 000 рублей. Для сервис – менеджера и менеджера отдела запасных частей ежеквартально выплачивать премию в размере 5 000 рублей, в том случае, если ежемесячная прибыль подразделения превышала 500 000 рублей.

2. Несомненно, прибыль подразделения зависит от производительности труда подчиненных данного подразделения. Следовательно, в предложенной системе, должна быть предоставлена полная свобода руководителям подразделений относительно материальной мотивации своих подчиненных. В связи с тем, что руководитель подразделения знает лучше других индивидуальные особенности подчиненных, их способности и возможности. Руководитель подразделения самостоятельно разрабатывается материальную систему мотивации подчиненных своего подразделения и ежемесячно распределяет ФОТ (фонд оплаты труда) между подчиненными. Единственное ограничение заключается в ежемесячном фонде оплаты труда, на который налагается лимит. Лимит составляет 2 % от ежемесячного дохода отдела продаж и отдела по работе с корпоративными клиентами и 40 % для станции технического обслуживания и отдела запасных частей. Существенная разница в размере процентов объясняется тем, что ежемесячная прибыль отдела продаж и отдела по работе с корпоративными клиентами намного выше, а количество специалистов, между которыми распределяется ФОТ меньше. Соответственно, чем выше прибыль, тем выше ФОТ подразделения и выше доход каждого отдельного работника. Данная система позволяет находить индивидуальный подход к каждому работнику и учитывать индивидуальные особенности каждого подчиненного со стороны руководителя. При этом наиболее точно учитывает результативность и качество работы каждого сотрудника. При данной системе, руководитель подразделения может наблюдать за восприятием сотрудником соотношения вклада и вознаграждения и предотвращать формирование чувства несправедливости.

3. В расчетной методике для специалистов отдела продаж и специалиста по работе с корпоративными клиентами помимо количественных коэффициентов, таких как: количество проданных автомобилей, средняя стоимость автомобиля, выполнение плана продаж, выполнение плана по контрактам на будущие периоды необходимо ввести качественные показатели, такие как: активность в работе, привлечение клиентов, самообразование. Данные составляющие подразумевают:

* Активность в работе. Выполнение всех заданий, порученных старшим специалистом или руководителем отдела продаж, выполнение всех обязанностей в соответствии с графиком дежурства, таких как: соблюдение порядка на рабочем месте, ежедневная очистка автомобилей в выставочном зале от пыли, кроме этого, в течение рабочего дня следить за наличием литературы на информационном стенде, текущая работа без жалоб со стороны коллег и без расторжений контрактов;
* Привлечение клиентов. Обзвон клиентов (после приобретения автомобиля в дилерском центре и выдаче автомобиля через одну неделю специалист по продаже, у которого приобретался автомобиль, должен позвонить данному клиенту и поинтересоваться, не возникли ли какие – либо проблемы с приобретенным автомобилем), нет жалоб со стороны клиентов, анализ заполненных анкет по ТЗК положителен. Руководитель отдела продаж может проверить обзванивал специалист своих клиентов или нет с помощью базы данных, которая установлена на компьютерах специалистов по продажам. В базу данных вносится следующая информация: ФИО клиента, его номер телефона, проблемы, замечания, пожелания со стороны клиента.
* Образование. Самообучение, которое включает в себя обучение на портале, который доступен только сотрудникам дилерских центров Ford. Знания специалистов отдела продаж ежемесячно проверяет тренер – технолог. Результаты заносятся в личное дело каждого специалиста, где указывается общий балл от 1 до 5, пробелы в знаниях и необходимые рекомендации. К данному показателю относится повышение квалификации специалистом. Повышение квалификации оценивается с помощью полученного сертификата специалистом. Для получения сертификата необходимо сдать тесты. Если специалист после обучения получает сертификат, то он получает дополнительно 5 баллов.

Оценивает качественные показатели руководитель отдела продаж и ведущий специалист отдела продаж с помощью оценочной шкалы (см. табл. 4)

Таблица № 4

Оценочная шкала

|  |  |
| --- | --- |
| Оценка | Доплата (в рублях) |
| 1 | 200 |
| 2 | 400 |
| 3 | 600 |
| 4 | 800 |
| 5 | 1000 |

Если специалисту по продажам по всем трем показателям ставится оценка 5, то в текущем месяце ему положена доплата в размере 3 000 рублей. При этом расчет переменной части труда осуществляется по формуле, которая применяется в настоящей системе мотивации, только добавляется доплата за качественные показатели.

РБ = 1500 Ч n Ч k1 Ч k2Чk3+ РБА+ PБкп, где: (1)

n – количество проданных автомобилей (по факту отгрузки);

k1 – коэффициент выполнения плана продаж;

k2 - коэффициент выполнения плана по средней стоимости автомобиля;

k3 – коэффициент выполнения по контрактам на будущие периоды;

РБА - часть расчетной базы, формирующаяся на основе продажи аксессуаров;

РБкп - часть расчетной базы, формирующаяся на основе качественных показателей;

Данная система позволит специалисту по продажам повышать свою профессиональную компетентность и отслеживать работу специалиста по продажам с клиентами. Данная методика, в отличие от методики, которая применяется в настоящее время, позволит специалистам отдела продаж не только ежемесячно выполнять план продаж и улучшать количественные показатели, но и профессионально самореализоваться.

Ежемесячно выбирается лучший специалист по продажам, который выполнил план продаж на текущий месяц, у которого прибыль от продажи автомобилей была наибольшей и качественные показатели которого были наивысшими. Данный специалист получает право быть ведущим специалистом отдела продаж. Оклад ведущего специалиста в отличие от обычного специалиста, увеличен на 3 000 рублей и составляет 10 000 рублей.

1. К типу методики с постоянной расчетной базой относятся следующие должности: менеджер по персоналу, специалист по логистике, администратор, главный бухгалтер, бухгалтер, кассир, менеджер по маркетингу, менеджер по прямой работе и ТЗК, заведующий хозяйством, уборщица, дворник, IT – менеджер, системный администратор, офис – менеджер, локальный тренер, ученик механика, специалист по работе с клиентами, администратор отдела продаж.

* Рассмотрим более подробно систему мотивации бухгалтерии. Заработная плата сотрудников бухгалтерии состоит из оклада, который составляет 7 000 рублей и переменной части оплаты труда, размер которой зависит от качественного выполнения своих должностных обязанностей. К должностным обязанностям относятся: своевременная налоговая отчетность, своевременное перечисление необходимых налогов, корректное ведение документооборота. Качество работы оценивает главный бухгалтер, в случае выполнения всех должностных обязанностей бухгалтер получает 10 000 рублей, если должностные обязанности выполнялись в течение месяца некачественно, главный бухгалтер имеет право уменьшить переменную часть оплаты труда на 5 000 рублей. Кассир получает 8 000 рублей за правильное ведение кассовой книги и кассы. Работу кассира проверяет главный бухгалтер, в случае некачественного выполнения своих должностных обязанностей, главный бухгалтер имеет право уменьшить переменную часть оплаты труда кассира на 3 000 рублей. Сотрудники отдела бухгалтерии проходят каждые полгода аттестацию. Аттестацию проводят с помощью компьютерного теста, который включает в себя вопросы на знание программы 1С, знание изменений, которые происходят в налоговой базе и другие вопросы. По итогам аттестации определяются работники, результат которых был наилучшим и тест был выполнен на 100 %. Работникам, попадающим под данную категорию, увеличивают переменную часть оплаты труда на 30 %. Работники, которые показали средний результат, аттестационный тест был выполнен от 50 % - 100 % получают доплату в размере 15 %. Работники, результат которых составил от 30 % до 50 % получают доплату в размере 10 %. Если результат теста составил менее 30 %, переменная часть оплаты труда не увеличивается. Доплату бухгалтера и кассиры получают в течение полугода, то есть до проведения следующей аттестации. Постоянная часть оплаты труда главного бухгалтера составляет 15 000 рублей и переменная часть оплаты труда, которая составляет 16 000 рублей. Если после проведения аудиторских проверок или налоговых проверок выявлены плохие показатели в работе, то главный бухгалтер может быть оштрафован на 20 000 рублей. По итогам года, за своевременную налоговую отчетность, за хорошую работу всего отдела в течение года (хорошие показатели после проведения проверок, хорошие результаты аттестаций, не выписано не одного штрафа) главному бухгалтеру положена премия в размере 50 000 рублей и бухгалтерам в размере 20 000 рублей. Оценивает работу бухгалтерии и принимает решение о выплате премии главному бухгалтеру генеральный директор.
* Для менеджера отдела маркетинга установить следующую систему мотивации. Заработная плата включает в себя постоянную часть и переменную часть. Размер постоянной части равен 15 000 рублей, переменная часть зависит от прибыли дилерского центра за определенный месяц. В связи с тем, что основная задача менеджера по маркетингу сводится к привлечению клиентов в дилерский центр и, как следствие, увеличению дохода дилерского центра, то необходимо установить процент в зависимости от прибыли дилерского центра от продажи автомобилей. На разницу между прибылью предыдущего и текущего месяца налагается 1 %. Полученная сумма и будет являться переменной частью оплаты труда. Например, в предыдущем месяце прибыль дилерского центра составила 10 000 000 рублей, в текущем месяце 12 685 310 рублей, следовательно, увеличилась на 2 685 310. При данном увеличении прибыли, размер переменной части оплаты труда составит 26 853 рублей. По итогам года, при условии выполнения ежемесячных планов отдела продаж, отдела по работе с корпоративными клиентами менеджеру отдела маркетинга положена премия в размере 70 000 рублей. Данная система позволит мотивировать менеджера по маркетингу к более производительной работе, к проведению большего количества PR акций, к более качественному выбору средств массовой информации, и как следствие, увеличению трафика, так как его личный доход будет зависеть от дохода дилерского центра.
* Обязанности специалиста по точке зрения клиента (ТЗК) заключаются в анализе клиентских анкет и выявлении негативных сторон в работе дилерского центра и разработку инновационных предложений, и внедрение предложенных изменений при согласовании генерального директора. Размер постоянной части оплаты труда составляет 7 000 рублей. Размер переменной части специалиста по ТЗК зависит количества положительных анкет со стороны клиентов дилерского центра за месяц. Оценивает работу специалиста по ТЗК менеджер отдела маркетинга. И устанавливает размер доплаты (см. табл. № 5).

Таблица № 5

Размер доплаты в зависимости от количества анкет с положительными отзывами

|  |  |
| --- | --- |
| Количество анкет с положительными отзывами | Доплата |
| 1 - 20 | 8 000 |
| 20 - 40 | 10 000 |
| 40 - 60 | 12 000 |
| 60 - 80 | 14 000 |
| 80 -100 | 16 000 |

От количества анкет с положительными отзывами зависит, какое место займет “Форд - Центр Иркутск” в общем рейтинге, который проводится среди других дилерских центров по России. Если дилерский центр занимает первое место, то специалисту по ТЗК положена премия в размере 30 000 рублей по итогам года.

* Заработная плата HR менеджера состоит из постоянной части, в размере 15 000 рублей и переменной части, размер которой зависит от выполнения должностных обязанностей. К должностным обязанностям HR менеджера относятся: поиск и отбор персонала, планирование и организация обучений, планирование и проведение аттестаций. Если перечисленные обязанности выполняются в срок, то размер переменной части оплаты труда составляет 12 000 рублей. Если должностные обязанности выполняются несвоевременно, то HR менеджер лишается переменной части оплаты труда. Результат работы могут оценить менеджеры отделов или сотрудники дилерского центра. Если своевременно не выполнена заявка на поиск и отбор нового сотрудника в отдел, своевременно не проводятся аттестации и обучение. Окончательную оценку работе HR менеджера ставит генеральный директор. Надбавка к переменной части оплаты труда зависит от результатов ежегодной аттестации. Если результаты аттестации положительные, то HR менеджер получает в течение всего следующего года надбавку к переменной части в размере 4 000 рублей. Проверку проводят организации, которые предлагают подобного рода услуги. Кроме этого, HR менеджеру положена премия в конце года в размере 30 000 рублей за хорошие показатели в работе в течение года. Соответственно, если результаты аттестации отрицательные, то размер переменной части оплаты труда не увеличивается, и премия не доплачивается.
* Постоянный размер заработной платы для IT менеджера составляет 15 000 рублей. Для менеджера IT отдела размер переменной части оплаты труда зависит от оперативной и качественной поддержки работоспособности сети, сайта дилерского центра, оборудования. Если работа выполняется без долговременных сбоев в системе и поддержка пользователей оказывается своевременно, то размер переменной части оплаты труда составляет 15 000 рублей. Работа оценивается генеральным директором, на основании жалоб со стороны сотрудников дилерского центра. За своевременное и качественное оказание поддержки пользователей и системы, за год положена премия в размере 35 000 рублей. Принимает решение о выплате премии генеральный директор.
* Размер постоянной части платы туда системного администратора составляет 7 000 рублей, переменная часть зависит от своевременного выполнения порученных заданий IT менеджером. Работу системного администратора оценивает IT менеджер, если на системного администратора поступает большое количество жалоб со стороны сотрудников дилерского центра, то IT менеджер имеет право лишить системного администратора переменной части оплаты труда, которая составляет 10 000 рублей.
* Для сотрудников хозяйственного отдела: дворника и уборщиц постоянная часть оплаты труда составляет 3 000 рублей. Переменная часть оплаты труда в размере 7 000 рублей положена за качественную работу, за работу без опозданий и за работу без прогулов. Если одно их данных условий не выполняется, то работники данного отдела лишаются переменной части оплаты труда. Работу оценивает заведующий хозяйственным отделом.
* Заведующему хозяйственным отделом положена постоянная часть оплаты труда в размере 7 000 рублей и переменная часть оплаты труда в размере 7 000 рублей за текущий контроль над работниками хозяйственного отдела, и как следствие, порядок в дилерском центре. Работу оценивает HR менеджер. Если есть какие – либо замечания, HR менеджер сообщает заведующему хозяйственным отделом, если они не принимаются к сведению и не выполняются, то HR менеджер может принять решение, лишить заведующего хозяйственным отделом переменной части оплаты труда.
* Для логиста установить следующую систему мотивации: постоянная часть оплаты труда в размере 7 000 рублей, переменная часть составляет 10 000 рублей и выплачивается в полном размере, если осуществляется своевременная поставка автомобилей, если ведется качественный учет автомобилей, осуществляется текущий контроль за доставкой автомобилей, осуществляется качественный осмотр доставленных автомобилей на наличие дефектов. Работу логистов оценивает менеджер отдела продаж, если в работе есть недочеты, то менеджер имеет право оштрафовать логиста на 5 000 рублей или лишить переменной части оплаты труда. Если показатели работы логиста высокие, то имеет право раз в квартал начислить премию в размере 7 000 рублей.
* Для специалиста по предпродажной подготовки установить размер постоянной части оплаты труда в размере 7 000 рублей и переменной части оплаты труда в размере 8 000 рублей. Переменная часть оплаты труда выплачивается в полном размере в том случае, если предпродажная подготовка выдаваемых автомобилей проведена в срок. Если не поступало жалоб со стороны специалистов отдела продаж. Так как специалисты по предпродажной подготовке готовят к выдаче автомобили для клиентов специалистов отдела продаж, то выплачивается переменная часть в размере 8 000 рублей. Если есть сбои, в процессе выдачи автомобилей, то менеджер отдела продаж может принять решение: либо оштрафовать специалиста на 4 000 рублей, либо лишить переменной части оплаты труда. За хорошую работу менеджер отдела продаж ежеквартально может премировать специалиста по предпродажной подготовке и начислить премию в размере 5 000 рублей.
* Для администратора отдела продаж установить постоянную часть оплаты труда в размере 7 000 рублей и переменную часть оплаты труда в размере 7 000 рублей. Переменная часть оплаты труда зависит от выполнения должностных обязанностей: нет жалоб со стороны клиентов дилерского центра, корректное и своевременное заполнение базы данных клиентов, табеля учета рабочего времени и других регламентированных документов. Работу проверяет менеджер отдела продаж, если работы выполняется без нареканий, то переменная часть выплачивается в полном размере. Если есть недочеты, то администратор отдела продаж, либо лишает переменной части оплаты труда, либо налагает штраф, и переменная часть уменьшается вдвое и составляет 3 500 рублей. За выполнение всех должностных обязательств ежеквартально администратор может получить премию в размере 4 000 рублей. Премия выплачивается на усмотрение менеджера отдела продаж.
* Постоянная часть оплаты труда офис – менеджера составляет 7 000 рублей, переменная 5 000 рублей. Переменная часть зависит от корректного ведения делопроизводства, отправки почты, своевременного снабжения дилерского центра канцелярией. Работу оценивает HR менеджер, если нет жалоб, со стороны сотрудников дилерского центра, то переменная часть оплаты труда выплачивается в полном размере, если одно из этих условий не выполняется, то офис – менеджер лишается переменной части оплаты труда. 5. К должностям со сдельным типом методики относятся: инженер по гарантии, сервисный консультант, продавец запасных частей, диагност, механик, жестянщик, маляр, колорист, мастер цеха. Для подчиненных отдела запасных частей и станции технического обслуживания установить постоянную часть (оклад) в размере 7 000 рублей и переменную часть оплаты труда в зависимости от результата работы каждого специалиста. Под результатом труда для каждой должности подразумеваются разные составляющие:
* Мастера цеха – прибыль цеха за определенный период;
* Инженер по гарантии – от суммы проведенных гарантийных работ;
* Сервисный консультант – от объема и выполненных работ.
* Диагност – от объема работ;
* Специалист по работе с клиентами - выполнение регламента работы;
* Тренер – технолог – в зависимости от плана;
* Механик– от объема и сложности выполненных работ;

Далее рассмотрим более подробно данные составляющие.

1.Мастер цеха. Доплата рассчитывается в зависимости от прибыли цеха за определенный период (см. табл. №6).

Таблица № 6

Размер доплаты в зависимости от прибыли цеха

|  |  |
| --- | --- |
| Прибыль цеха (тыс.руб.) | Доплата (тыс.руб.) |
| 0 – 100 000 | 2 000 |
| 100 000 – 200 000 | 4 000 |
| 200 000 – 300 000 | 6 000 |
| 300 000 – 400 000 | 8 000 |
| 400 000 – 500 000 | 10 000 |
| 500 000 – 600 000 | 12 000 |
| 600 000 – 700 000 | 14 000 |
| 700 000 – 800 000 | 16 000 |
| 800 000 – 900 000 | 18 000 |
| 1000 000 – 1100 000 | 20 000 |
| 1100 000 -1200 000 | 22 000 |
| 1200 000 – 1300 000 | 24 000 |
| 1400 000 – 1500 000 | 26 000 |
| 1500 000 – 2000 000 | 28 000 |

Как было отмечено ранее, в подчинении у мастера цеха находятся механики, ученики механика, сервисный консультант, диагност, Следовательно, мастер цеха будет более заинтересован в их производительной работе и повышении дохода подразделения.

2. Инженер по гарантии. Для данного специалиста установить план, который включает себя следующие условия: выполнение плана на 100 % (рассмотрение всех обращений, поступивших за определенный месяц) гарантирует выплату в размере 5 % от возмещенных сумм, следовательно, 50% - 2,5 % и т.д. На мой взгляд, данная система позволит не только мотивировать инженера по гарантии к качественной работе, но и своевременной работе. При данной системе необходимо не только истребовать большую сумму со стороны генерального дилерского центра, но и рассмотреть все поступившие обращения за текущий месяц.

3. Сервисный консультант. Установить процент в зависимости от количества автомобилей, ремонт которых, производился под контролем сервисного консультанта, начиная с интерактивной приемки (осмотр автомобиля сервисным консультантом при присутствии владельца автомобиля) и заканчивая, выдачей автомобиля владельцу. Отследить количество автомобилей возможно с помощью заказ – нарядов. Установить процент в зависимости от общей стоимости ремонта в размере: 7 % за сложный ремонт и 3 % за мелкий ремонт. К сложному ремонту относится: ремонт двигателя, ремонт коробки передач, ремонт блоков управления, ремонт пневматической системы, ремонт гидравлической системы. К мелкому ремонту относится: снятие и установка колес, замена лампочек, замена технических жидкостей, мелкий ремонт подвески, замена приводных ремней аксессуаров, замена аккумуляторной батареи. Кроме этого, 2 % от запасных частей реализованных владельцу. Данная система, в отличие от системы, которая, применяется в настоящий момент, позволит наиболее оперативно и качественно выполнять работу специалисту. Сервисный консультант будет заинтересован в повышении личной производительности. При этом появляется возможность отследить производительность каждого специалиста. Если за месяц через одного специалиста проходит более чем 50 автомобилей, то сервисному консультанту положена доплата в размере 7 000 рублей.

4. Механик. Система доплат, в зависимости от квалификации несовершенна, в связи с тем, что дилерский центр не предоставляет больших возможностей для повышения квалификации. Во – первых, на обучение отправляют сотрудника дилерского центра в среднем 1 раз в полгода, это достаточно редко, в соответствии с тематикой тренингов, которые проходят. Следовательно, некоторые специалисты еще не подняли квалификацию совсем. Необходима система, при которой учитывается количество отремонтированных автомобилей и сложность ремонта. За каждый отремонтированный автомобиль со сложным видом ремонта установлен процент от суммы ремонта в размере 5 % и с мелким видом ремонта в размере 1 %. Показатели сложного и мелкого ремонта идентичны показателям сервисного консультанта. Ежемесячно выбирается специалист, у которого количество отремонтированных автомобилей было максимальным, ему установлена доплата в размере 5 000 рублей.

5. Диагност. Установить размер переменной части оплаты труда в зависимости от количества автомобилей, которым проведена диагностика (см. табл. № 7)

Таблица №7

Размер доплаты в зависимости от объема работы

|  |  |
| --- | --- |
| Объем работы (количество автомобилей) | Доплата (в тыс.руб) |
| 1 | 2 |
| 1 - 10 | 12 000 |
| 10 - 20 | 14 000 |
| 30 - 40 | 16 000 |
| 40 - 50 | 18 000 |
| 50 - 60 | 20 000 |
| 60 - 70 | 22 000 |
| 70 - 80 | 24 000 |

Ежемесячный план для диагноста составляет 50 автомобилей. При перевыполнении этого показателя, гарантированна ежемесячная премия в размере 5 000 рублей.

При данной системе специалист будет более заинтересован в производительной работе. При этом предложенная система достаточно проста и понятна.

1. Специалист по работе с клиентами. Выполнение должностных обязанностей в соответствии с регламентом работы. Если регламент работы выполняется, то размер переменной части оплаты труда составляет 9 000 рублей. Ежемесячно работу специалиста по работе с клиентами проверяет сервис – менеджер, если в работе выявлены недочеты, то на усмотрение сервис – менеджера, либо размер переменной части оплаты труда уменьшается до 4500 рублей, либо специалист по работе с клиентами лишается переменной части оплаты труда.

7. Тренер – технолог. Основные обязанности тренера – технолога заключаются в обучении персонала дилерского центра, и оказания помощи в процессе обучения. Это связано с тем, что сотрудник, возвращаясь с обучения должен сдать необходимые компьютерные тесты и отправить их по месту обучения. Выполнение должностных обязанностей гарантирует выплату переменной части оплаты труда в размере 12 000 рублей. При этом для данной должности устанавливается ежегодный план, при котором 40 % сотрудников дилерского центра должны за текущий год поднять квалификацию. При выполнении плана выплачивается ежегодная премия в размере 40 000 рублей. Предложенная будет мотивировать тренер – технолога к оказанию помощи обучающимся в дилерском центре, и оценивать результативность работы тренер – технолога.

8. Жестянщик, маляр, колорист. Установить размер переменной части оплаты труда в зависимости от ежемесячной прибыли подразделения. Процент для каждой должности варьируется в зависимости от сложности выполняемой работы и условий, в которых выполняется работа:

* Жестянщик – 15 % за сложность работы и 5 % за вредные условия;
* Маляр – 20 % за сложность работы и 5 % за вредные условия;
* Колорист – 15 % за сложность работы и 5 % за вредные условия;

Под сложностью работы подразумевается специфика работы каждого специалиста, а под вредными условиями, работа c лакокрасочным покрытием, при которой выделяются пары, вредные для человека.

9. Ученик механика. Размер постоянной части оплаты труда составляет 4 000 рублей, переменная часть оплаты труда зависит от добросовестного выполнения своих обязанностей. Работу оценивает мастер цеха, если в течение месяца, ученик механика выполнял все порученные задания, при этом делал все качественно, оказывал помощь в работе механикам, то ему положена переменная часть оплаты труда в размере 4 000 рублей. Если ученик механика не прилагал никаких усилий в работе, то мастер цеха имеет право лишить ученика механика переменной части оплаты труда.

Под результатом труда для сотрудников отдела запасных частей подразумевается прибыль, которую “ приносит ” отдельный работник ежемесячно. Заработная плата специалистов отдела запасных частей состоит из постоянной части оплаты труда в размере 7 000 рублей и переменной части оплаты труда, которая зависит от плана продаж. Для данной должности установить план продаж запасных частей, который будет включать в себя следующие составляющие: процент от общей суммы, на которую проданы запасные части (см. табл. № 8) и доплата за превышение плана. Ежемесячно специалист отдела запасных частей должен продать запасных частей и аксессуаров на сумму не менее 500 000 рублей.

Таблица № 8

Размер процента от суммы, на которую проданы запасные части

|  |  |
| --- | --- |
| Доход | Процент от дохода |
| 0 -200 000 | 0,5 % |
| 200 000 – 400 000 | 1 % |
| 400 000 – 600 000 | 1,5 % |
| 600 000 – 800 000 | 2% |
| 800 000 – 1000 000 | 2,5 % |
| 1200 000 – 1400 000 | 3 % |
| 1400 000 – 1600 000 | 3,5 % |

Доплата за превышение плана составляет 10 000 рублей. Ежегодно выбирается лучший продавец по запасным частям, годовая прибыль которого была наибольшей. Если один из работников становится лучшим продавцом, то в течение следующего года, ему положено увеличение процентной ставки в 0,5 раз (см. табл. № 9).

Таблица № 9

Размер процента от суммы, а которую проданы запасные части с учетом увеличения процента

|  |  |
| --- | --- |
| Доход | Процент от дохода |
| 0 -200 000 | 1 % |
| 200 000 – 400 000 | 1,5 % |
| 400 000 – 600 000 | 2 % |
| 600 000 – 800 000 | 2,5% |
| 800 000 – 1000 000 | 3 % |
| 1200 000 – 1400 000 | 3,5 % |
| 1400 000 – 1600 000 | 4 % |

Ежегодно между станцией технического обслуживания и отделом запасных частей и между отделом продаж и отделом по работе с корпоративными клиентами выбирается лучшее подразделения, прибыль которого за текущий год была наибольшей. В качестве поощрения, положено увеличение процентной ставки ФОТ от дохода подразделения для отдела продаж и отдела по работе с корпоративными клиентами до 2,5 %, для станции технического обслуживания и отдела запасных частей до 42 %.

**2 Пути совершенствования нематериального стимулирования в системе мотивации в ООО “Форд – Центр Иркутск”**

В качестве нематериальных стимулов необходимо использовать социальные льготы: компенсация на питание, предоставление мобильной связи, служебный автомобиль, бесплатный Internet, компенсация на проезд. Рассмотрим порядок предоставления данных социальных льгот более подробно:

1. Компенсация на питание. Дилерский центр предоставляет субсидию на обед в размере 60 % , при условии, если работник обедает в дилерском центре. Следовательно, если обед на одного сотрудника обходиться в 300 рублей, то дилерский центр оплачивает 180 рублей. Это позволит, во – первых, экономить время, затраченное на обед и во – вторых, избегать проблемы долгого отсутствия работника на рабочем месте.
2. Мобильная связь. Предоставляется только генеральному директору и руководителям отделов. Ежемесячно выделяется сумма в размере 1 500 рублей генеральному директору и 1 000 рублей руководителям отделов. В случае превышения данной суммы над выделяемой суммой, сотрудник “ несет ” личные расходы.
3. Служебный автомобиль. Предоставляется сотрудникам дилерского центра для поездки в служебных целях. Перед поездкой сотрудник пишет заявление, где указывает цель поездки, дату и время. Ключ от служебного автомобиля находится у администратора отдела продаж. Администратор заполняет журнал, где указывает ФИО сотрудника, время и дату, ставится личная подпись работника дилерского центра, который пользуется служебным автомобилем.
4. Internet. Бесплатно предоставляется интернет – трафик объемом 200 Мб. Сумма, на которую превышен данный лимит, вычитается из заработной платы сотрудников дилерского центра.
5. Компенсация на проезд. Дилерский центр предоставляет транспорт для работников дилерского центра, в целях бесплатной доставки до дома. Транспорт предоставляется в вечернее время после окончания рабочего дня. Льготы распределяются в соответствии с категорией работника (см. табл. 10). Каждую категорию попадают определенные должности (см. табл. 11)

Таблица № 10

Распределение социальных льгот в соответствии с категорией работника

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование категории | Социальные льготы | | | | |
| Компенсация на питание | Мобильная связь | Internet | Служебный автомобиль | Компенсация на проезд |
| I | да | да | да | да | да |
| II | да | нет | да | нет | да |
| III | да | нет | нет | нет | да |

Таблица № 11

Распределение должностей по категориям

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п \ п | Наименование категории | Работники в соответствии с занимаемой должностью |
| 1 | 2 | 3 |
|  | Группа «I» | Генеральный директор  Менеджер отдела продаж  Менеджер отдела по работе с корпоративными клиентами  Менеджер отдела запасных частей  Сервис - менеджер  Менеджер отдела маркетинга  HR менеджер  Менеджер IT отдела  Главный бухгалтер |
|  | Группа «II» | Старший специалист отдела продаж  Специалисты отдела продаж  Специалист отдела по работе с корпоративными клиентами  Специалисты отдела запасных частей  Диагност  Офис – менеджер  Логист  Мастер цеха  Инженер по гарантии  Специалист по ТЗК |
|  | Группа «III» | Специалист по предпродажной подготовке  Механики  Ученики механика  Специалист по работе с клиентами  Сервисный консультант  Заведующий хозяйственным отделом  Дворник  Уборщица  Администратор отдела продаж  Колорист  Маляр  Жестянщик  Кассир  Бухгалтер |

Нематериальные стимулирование является неотъемлемым элементом мотивации труда, которые позволяют сотрудникам почувствовать, что их нематериальные стимулы:

1. Продажа товаров со скидкой работникам дилерского центра. К таковым товарам относятся запасные части (например: автомобильные шины, автомобильное масло) и аксессуары (например: фирменная одежда брэнда Ford), которые реализует дилерский центр. Скидка не распространяется на приобретение автомобиля. Сотрудники дилерского центра имеют право приобретать данные товары со скидкой в размере 40 %. При этом не имеет значение тот факт, для кого приобретаются товары, для личного использования или пользования членам семьи сотрудника, родственникам, друзьям и т.д.
2. Стипендиальные программы. Выделятся средства организацией для обучения работников, которые показывают определенные успехи и достижения в работе. К достижениям в работе относятся следующие составляющие: лучший работник подразделения по итогам года, наивысшие показатели в работе. Менеджеры отделов предлагают кандидатуру сотрудника, который имеет право бесплатно пройти обучение. Кандидатура утверждается при согласовании с HR менеджером. В настоящий момент, в дилерском центре существует такая схема обучения: работники, которые повысили квалификацию, вынуждены отработать в течение определенного периода средства, которые были затрачены на их обучение. Например, стоимость обучения составляет 20 000 рублей, данные расходы расписываются на 1 год, соответственно, каждый месяц снимается 1 666 рублей. Если работник увольняется по причинам, не зависящим от организации, то он компенсирует оставшуюся часть расходов. Необходимо ввести систему, при которой, для отличившихся сотрудников дилерский центр оплачивает обучение, т.е. работник не должен отрабатывать расходы на обучение. Случаи, при которых сотрудник обучается за счет средств дилерского центра, указаны для некоторых должностей в разработанной системе мотивации.
3. Предоставление путевок в санатории, дома отдыха, детские лагеря сотрудникам дилерского центра и членам их семей. Путевки предоставляются руководителям отдела продаж, запасных частей, по работе с корпоративными клиентами, станции технического обслуживания, отдела маркетинга за наилучшие результаты работы по итогам года, по таким показателям, как: наибольшая прибыль и выполнение установленных планов. Руководителям HR отдела, IT отдела, хозяйственного отдела за выполнение положения о подразделении и добросовестное выполнение должностных обязанностей. Специалистам по продажам отдела продаж и отдела по работе с корпоративными клиентами, отдела запасных частей, мастеру цеха, диагностам, механикам, инженеру по гарантии, сервисному консультанту за наивысшие показатели по итогам года. Показателем является выручка каждого отдельного специалиста. Среди специалистов по продажам выбирается лучший специалист, кто получает путевку. Среди специалистов бухгалтерии выбирается специалист с наилучшими показателями в работе.
4. Упрощенная система кредитования. Сотрудникам дилерского центра предоставляется возможность брать кредит в банке “ Уралсиб ” по упрощенной системе: оперативность рассмотрения и оформления, большая вероятность выдачи кредита. Упрощенная система кредитования предоставляется всем работникам дилерского центра.

5.Корпоративные праздники. К числу таких праздников относятся: Новый год, день основания организации, 8 марта, 23 февраля, профессиональный праздник – день автомобилиста. Ничто так не делает коллектив сплоченным, как неофициальная обстановка. Важно, чтобы на корпоративных праздниках особое внимание уделялось успехам компании и успехам некоторых сотрудников, это будет способствовать развитию корпоративного духа.

6. Улучшение организационно – технических условий на рабочих местах. К данному стимулу относятся: совершенствование условий труда, то есть установка кондиционеров, оснащение рабочих мест дополнительной оргтехникой - принтерами и ксероксами. Улучшение данного стимула мотивации труда отразится на улучшении производительности труда работников.

7. Карьерный рост. Возможность карьерного роста является очень сильным стимулом мотивации персонала. Данный стимул, способствует, во – первых, повышению оклада. Во – вторых, расширяет круг полномочий и соответственно работник причастен к принятию важных решений. В – третьих, повышается степень ответственности, что заставляет человека работать эффективнее и не допускать промахи и ошибки. Следовательно, повышение в должности позволяет работнику самоутвердиться, почувствовать себя значимым, нужным организации, что в свою очередь, делает его заинтересованным в своей работе. В дилерском центре, к сожалению, для некоторых должностей нет четко сформировавшейся карьерной лестницы. Для некоторых из должностей дилерского центра представляется возможным разработать следующую систему карьерного роста:

1.Станция технического обслуживания. Сотрудникам предоставляется возможность подняться с должности ученика механика, механика, диагноста, инженера по гарантии до должности сервис – менеджера. Основой карьерного роста является повышение квалификации. Процесс обучения включает в себя 2 ступени. Если кто – то из сотрудников вышеперечисленных должностей преодолевает первую ступень, которая включает в себя обучение и повышение квалификации по трех техническим направлениям и стаж его работы в дилерском центре составляет 2 года, то сотрудник поднимается до первого уровня. У данного сотрудника есть возможность стать сервисным консультантом. Назначение на должность осуществляет сервис – менеджер по согласованию с генеральным директором. Назначение осуществляется в том случае, если работник обладает коммуникативными способностями, грамотной речью и умением работать с клиентами.

Для того чтобы подняться с должности сервисного консультанта до должности мастера цеха, необходимо преодолеть второй уровень, то есть поднять квалификацию по трем выбранным техническим направлениям. Назначение на должность осуществляется идентично назначению на должность сервисного консультанта. Данный сотрудник должен обладать организаторскими способностями. И назначением на должность сервис - менеджера мастера цеха осуществляется по решению генерального директора.

В кузовном цехе за трудолюбие, добросовестное отношение к труду один из специалистов цеха совмещает свою должность с должностью ведущего специалиста. За совмещение должностей сотрудник получает доплату в размере 3 000 рублей. Назначение на должность осуществляет сервис – менеджер.

2.Отдел продаж. За наилучшие успехи по результатам месяца выбирается ведущий специалист отдела продаж. Под успехами работника понимается выполнение плана продаж, наибольшая выручка среди других специалистов и наилучшие качественные показатели. По итогам года, решением руководителя отдела продаж выбирается лучший ведущий специалист отдела продаж, за которым сохраняется право быть ведущим специалистом в течение последующего года. Ведущий специалист может подняться до должности руководителя отдела продаж решением генерального директора, если в данном сотруднике есть потенциал. На должность ведущего специалиста – логиста назначается сотрудник, который профессионально исполняет все свои должностные обязанности.

3.Бухгалтерия. В данном отделе, есть возможность подняться с должности кассира до должности главного бухгалтера. За добросовестное отношение к работе, честность, порядочность, знания в области бухгалтерии у кассира есть возможность подняться до должности бухгалтера. Главным бухгалтером может стать тот сотрудник, стаж работы которого в дилерском центре, составил более 3 лет, у которого показатели по аттестациям были наивысшими за это время, который зарекомендовал себя, как профессионал в области своей деятельности.

4.Отдел запасных частей. Специалист отдел запасных частей становится менеджером отдела в том случае, если стаж работы данного сотрудника в дилерском центре составил более 3 лет, сотрудник обладает такими профессиональными данными, как: хорошие познания в технической области, в логистике, организаторские способности. Назначается на должность генеральным директором.

Специалисты IT отдела, отдела маркетинга могут занять должность ведущего специалиста в том случае, если на их должность, в данный отдел принимают еще одного сотрудника.

Для офис – менеджера необходимо разработать систему, при которой, офис – менеджер становится помощником руководителя, если специалист хорошо справлялся со своими должностными обязанностями, в должности офис – менеджера.

К улучшению морально – психологических методов относятся составляющие:

1. Улучшение отношений в коллективе. Является важной составляющей психологической атмосферы в коллективе. От авторитета и личности руководителя, от стиля его руководства, совместимости членов коллектива будет зависеть межличностные отношения, сплоченность, дисциплинированность, самостоятельность, устойчивость коллектива.

2. Публичное признание. Данный метод будет наиболее действенным, в широком распространении информации о достижениях работников, в виде “ доски почета ”. На “ доске почета ” должна отражаться информация о лучших работниках подразделений, о лучшем подразделении по итогам года, лучший руководитель, лучшие работники по результатам аттестаций, работники, которые за достижения в работе отправляются на обучение за счет дилерского центра, Признание – это один из самых сильных побудительных стимулов в работе. Людям не только необходимо знать, насколько хорошо они достигли поставленных целей, но и то, что их достижения оценены должным образом.

3. Личное признание от лица руководителя дилерского центра. Благодарность лучшим работникам по итогам года, которые достигли определенных успехов в работе. К таким успехам относятся: руководитель подразделения, чья прибыль была наибольшей, сотрудники дилерского центра, кто перевыполнил установленные планы, кто показал наивысшие показатели по результатам аттестаций.

4. Поздравление с днем рождения сотрудников дилерского центра. Данное мероприятие организует HR менеджер. HR менеджер составляет список с датами дней рождений сотрудников, и оповещает всех работников дилерского центра с помощью электронной почты о мероприятии. На такие даты, как 30, 40, 50, 60 лет дилерский центр преподносит подарок, в виде доплаты к заработной плате в размере 1 500 рублей. При этом важно, чтобы директор организации, тоже принимал в этом мероприятии непосредственное участие. На усмотрение коллег имениннику преподносится памятный подарок.

5. Система адаптации персонала. Помогает новому сотруднику освоиться на рабочем месте, и с первых дней работы повышает чувство защищенности у работника. HR менеджер представляет нового сотрудника коллегам, показывает рабочее место, и знакомит с формальными правилами поведения в организации. Данная процедура предназначена для того, чтобы облегчить новому сотруднику вхождение в коллектив и ознакомить его с жизнью отдела и организации в целом. Кроме этого, HR знакомит нового сотрудника с трудовым договором, должностной инструкцией, правилами охраны труда, правилами техники безопасности, регламентом работы, с направлениями профессиональной подготовки, обучением, c правилами охраны коммерческой тайны, c социальными льготами, которые предоставляет дилерский центр. Необходимо помочь новому сотруднику найти себя в коллективе, и потраченное на него время, обернется высокими производственными показателями и его успехами, а также его достижениями на благо дилерского центра.

Морально – психологическое стимулирование повышает чувство сопричастности у работника к дилерскому центру, позволяет почувствовать себя частью единого целого, частью “ команды ”.

Стоит отметить, что некоторые из теорий мотивации необходимо применять при формировании эффективной системы мотивации. Особое внимание руководителям подразделений в дилерском центре необходимо уделить теории справедливости С.Адамса. Каждый сотрудник стремится к оптимальному соотношению между его трудовыми затратами и вознаграждением. При этом, каждый работник сравнивает соотношение своих вознаграждений и затрат, с соотношением их у других и в результате оценивает, была проявлена к нему справедливость или несправедливость. Следовательно, руководители отделов в дилерском центре должны устранять несправедливость, или хотя бы приложить максимальные усилия для того, чтобы блокировать вредные для организации формы поведения недовольного сотрудника. Если руководитель вовремя обратит внимание на возникшую проблему, уделит ей время и приложит максимальные усилия, то организация может не потерять ценного сотрудника. Таким образом, руководителям отделов в дилерском центре необходимо:

1.Наблюдать за восприятием сотрудниками соотношения их вклада и вознаграждения и предотвращать формирование чувства несправедливости;

2.Следует избегать появления у работников чувства недоплаты, так как это снижает производительность и вызывает неудовлетворенность;

3.Изложить в понятной форме и сообщить до начала работы критерии измерения вклада подчиненных в общую работу и их вознаграждения;

4.Поощрять лучших работников;

5.Следует минимизировать трудовые затраты, ограничивая тем самым возможности появления чувства несправедливости;

6.Помнить, что дифференциация доходов стимулирует повышение производительности у работников, способных добиваться результатов выше средних;

7.Изменение во взаимоотношении оплаты и затрат следует проводить прежде всего у работников, имеющих возможности сравнить свое положение с положением коллег;

Следовательно, пока работники не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут уменьшать результативность своего труда. Задача руководителя состоит в том, чтобы, если эффективность обусловлена разной эффективностью труда, то разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

В целом, предложенная система мотивации позволит мотивировать сотрудников организации к более результативной, качественной, добросовестной, эффективной организации труда для достижения личных целей и целей организации.

Система мотивации, которая, применяется в настоящий момент в дилерском центре, достаточно проста и понятна для понимания. Разработанная и предложенная система, на первый взгляд, может показаться сложнее. Мне ближе следующий принцип: основная суть системы мотивации состоит не в том, чтобы быть понятной сотруднику организации, а в том, чтобы быть интересной и полезной для сотрудника. В процессе разработки системы мотивации руководствовались данным принципом, старались учесть интересы всех сотрудников дилерского центра и предложить систему мотивации, при которой работники будут ощущать свою ценность, незаменимость и уважительное отношение. Систему, при которой работники будут уверенны, что вклад каждого сотрудника будет вознагражден по их заслугам.

**Заключение**

Мотивация – это комплекс мероприятий по стимулированию деятельности человека или коллектива, направленный на достиже­ние индивидуальных или общих целей организации. Процесс мотивации связан с формированием мотива поведения. Механизм мотивации состоит из взаимосвязи: потребность – мотив - цель - действие.

Теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. Исследование зарубежного и российского опыта систем мотивации показал, что на зарубежных предприятиях система материального и морального стимулирования развита в одинаковой мере. На российских предприятиях отмечается значительный перевес материальных стимулов над моральными стимулами.

Проведенный в дипломной работе анализ системы мотивации ООО “Форд – Центр Иркутск” показал, что мотивация труда осуществляется с помощью материальных и нематериальных методов. При этом более развита система материального стимулирования, которая включает в себя: установление постоянной и переменной части оплаты труда, доплат, надбавок и премий, штрафов и взысканий. Постоянная часть оплаты труда зафиксирована для каждой должности, переменная часть оплаты труда зависит от расчетной базы и таких коэффициентов как: коэффициент выполнения целевых показателей, выполнения рабочего плана и соответствия стандартом работы. Для определения расчетной базы для каждой должности применяется три типа методики: тип методики с постоянной расчетной базой, сдельный тип методики расчета и прогрессивный тип методики расчета. В системе мотивации предусмотрены премии: за соблюдение техники безопасности, за высокие показатели в ходе проверок и другие. Кроме этого, предусмотрены штрафы для менеджеров: за опоздания, выполнение некачественных видов работ, принятую от заказчика претензию рекламацию. Штрафы для сотрудников: за наличие грязи, лишних предметов, бумаг, плохие показатели за аттестацию, неопрятный вид. К нематериальным стимулам относятся: спортивное коллективное мероприятие, звание лучшего по профессии.

К недостаткам системы мотивации ООО “ Форд – Центр Иркутск ” относятся: сдельный, прогрессивный тип методики расчета и методика расчета с постоянной расчетной базой малоэффективны; руководители отделов не принимают участие в разработке материального стимулирования своих подчиненных; не учитываются качественные показатели работы для специалистов отдела продаж и специалиста по работе с корпоративными клиентами; предложено мало нематериальных стимулов системы мотивации.

Методами совершенствования представленной системы мотивации являются: введение системы участия менеджера отдела продаж, отдела запасных частей, станции технического обслуживания и отдела по работе с корпоративными клиентами в прибыли их подразделения. Формирование фонда оплаты труда данных подразделений в зависимости от ежемесячной прибыли подразделения и распределение ФОТ между подчиненными в соответствии с системой мотивации, разработанной менеджерами вышеперечисленных отделов. Для должностей со сдельным типом и типом методики с постоянной расчетной базой установить фиксированный размер постоянной части оплаты труда и установить размер переменной части оплаты труда в зависимости от результата работы специалистов, входящих в данную категорию. Для специалистов отдела продаж и отдела по работе с корпоративными клиентами ввести качественные показатели: активность в работе, привлечение клиентов и образование. Ввести нематериальные стимулы, такие как: упрощенная система кредитования, субсидии на проезд и питание, стипендиальные программы. Выделить категории сотрудников, которые имеют право пользоваться социальными льготами. В целом, внедрять все те мероприятия, которые позволять сформировать эффективную систему мотивации, при которой каждый сотрудник ощущает свою ценность, незаменимость и уважительное отношение.

В результате проанализирован теоретический материал, исследована система мотивации ООО “Форд – Центр Иркутск” и предложены пути совершенствования существующей системы мотивации.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

**Приложение 1**

Генеральный директор

Отдел продаж

Отдел запасных частей

Станция

технического

обслуживания

Офис - менеджер

Бухгалтерия

IT отдел

Отдел маркетинга

HR отдел

Хозяйственный отдел

Заведующий ХО

Уборщица (3)

Менеджер HR отдела

Менеджер ОМ

Специалист по ТЗК

Менеджер IT отдела

Системный администратор

Главный бухгалтер

Бухгалтер (4)

Кассир (2)

Сервис - менеджер

Менеджер ОП

Ведущий специалист ОП (1)

Специалисты ОП (5)

Администратор

Специалист по предпродажной подготовке (2)

Логист (2)

Менеджер отдела з \ч

Продавец (2)

Специалист по работе с клиентами (2)

Дворник (1)

Экспресс цех

Кузовной цех

Слесарный цех

Жестянщик

Колорист

Маляр

Мастер цеха

Мастер цеха

Механик (5)

Ученик механика (3)

Сервисный консультант (2)

Инженер по гарантии (2)

Тренер технолог

Диагност (2)

Механик (5)

Ученик механика (3)

**Приложение № 2**

Отделы дилерского центра

Функции отделов

Отдел по работе с корпоративными клиентами:

1.Продажа автомобилей юридическим лицам;

2.Проведение предпродажной подготовки и выдача автомобиля;

Отдел продаж:

1.Продажа автомобилей и комплектующих к ним;

2.Организация тест – драйва;

3.Проведение предпродажной подготовки и выдача автомобиля; 4.Логистика;

5.Приемка и учет автомобилей;

6Учет посетителей и ведение базы данных клиентов;

Отдел запасных частей:

1.Продажа запасных частей;

2.Продажа аксессуаров;

3.Продажа расходных материалов;

4.Снабжение сервиса;

Отдел маркетинга:

1.Анализ рынка;

2.Анализ конкурентов;

3.Анализ собственной рыночной позиции;

4.Подготовка и проведение рекламных кампаний;

Станция технического обслуживания:

1.Техническое обслуживание;

2. Гарантийный ремонт;

3. Ремонт;

4.Предпродажная подготовка;

Хозяйственный отдел:

1.Уборка помещений;

2.Поддержание работоспособности механизмов;

3.Обслуживание и ремонт коммуникаций;

4.Поддержание состояния зданий и сооружений;

5.Обслуживание и поддержание работоспособности элементов наружного оформления;

IT отдел:

1.Поддержка работоспособности сети;

2.Поддержка пользователей;

3.Поддержка работоспособности оборудования;

4.Поддержка и обслуживание управленческих систем;

5.Поддержка и обслуживание сайтов компании;

6.Внедрение управленческих систем;

HR отдел:

1.Ведение кадрового учета;

2.Поиск и отбор персонала;

3.Планирование и управление оборачиваемостью персонала;

4.Создание резервов;

5.Планирование и организация развития персонала;

6.Планирование и организация обучения;

7.Планирование и проведение аттестации;

8.Организация адаптации персонала;

Бухгалтерия:

1.Налоговый учет и отчетность;

2.Управленческий учет и отчетность;

3.Планирование финансовой деятельности предприятия;

4.Управление кредиторской задолженностью;

5.Управление дебиторской задолженностью;

6.Операционное управление финансами;

7.Операции по привлечению средств;

**Приложение 3**

Таблица должностных окладов с графиком работы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Должность | Должностной оклад | График |
| 1 | 2 | 3 |
| Генеральный директор | Согласно контракту | руководитель |
| Менеджер по персоналу | 7 000 р. | 5-тидневный |
| Менеджер отдела продаж | 19 000 р. | руководитель |
| Ведущий специалист по продаже автомобилей | 9 000 р. | сменный |
| Специалист по продаже автомобилей | 7 000 р. | сменный |
| Специалист по логистике | 7 000 р. | сменный |
| Специалист по предпродажной подготовке | 7 000 р. | 5 - тидневный |
| Администратор | 7 000 р. | сменный |
| Главный бухгалтер | 19 000 р. | руководитель |
| Бухгалтер | 7 000 р. | 5-тидневный |
| Кассир | 7 000 р. | сменный |
| Менеджер по маркетингу (бренд менеджер) | 19 000 р. | руководитель |
| Специалист по прямой работе и ТЗК | 7 000 р. | 5-тидневный |
| Специалист по продаже автомобилей отдела по корпоративным клиентам | 7 000 р. | 5 - тидневный |
| Менеджер по корпоративным продажам | 21 000 р. | руководитель |
| Заведующий хозяйством | 10 000 р. | руководитель |
| Уборщица | 4 000 р. | сменный |
| Дворник | 4 000 р. | сменный |
| IT - менеджер | 19 000 р. | руководитель |
| Системный администратор | 7 000 р. | 5-тидневный |
| Офис-менеджер (секретарь) | 7 000 р. | 5-тидневный |
| Сервис - менеджер | 19 000 р. | руководитель |
| Инженер по гарантии | 7 000 р. | 5-тидневный |
| Продолжение таблицы №3 | | |
| 1 | 2 | 3 |
| Специалист по работе с клиентами | 7 000 р. | 5-тидневный |
| Сервисный консультант | 7 000 р. | сменный |
| Локальный тренер / Инженер-технолог | 19 000 р. | руководитель |
| Менеджер отдела запасных частей | 10 000 р. | руководитель |
| Продавец | 7 000 р. | сменный |
| Мастер | 9 000 р. | руководитель |
| Диагност | 7 000 р. | сменный |
| Механик | 7 000 р. | сменный |
| Ученик механика | 5 000 р. | сменный |
| Жестянщик | 7 000р. | сменный |
| Маляр | 7 000р. | сменный |
| Колорист | 7 000р. | 5 - тидневный |

**Приложение 4**

Список должностей и применяемые к ним методики расчета

|  |  |
| --- | --- |
| Должность | Тип расчета |
| 1 | 2 |
| Генеральный директор | Согласно контракту |
| Менеджер по персоналу | ПРБ |
| Менеджер отдела продаж | ПМР |
| Ведущий специалист по продаже автомобилей | СМР |
| Специалист по продаже автомобилей | СМР |
| Специалист по логистике | ПРБ |
| Администратор | ПРБ |
| IT – менеджер | ПРБ |
| Специалист по продажам отдела по корпоративным клиентам | ПРБ |
| Главный бухгалтер | ПРБ |
| Бухгалтер | ПРБ |
| Специалист по предпродажной подготовке | ПРБ |
| Кассир | ПРБ |
| Менеджер по маркетингу (бренд менеджер) | ПРБ |
| Специалист по прямой работе и ТЗК | ПРБ |
| Менеджер по корпоративным продажам | ПМР |
| Заведующий хозяйством | ПРБ |
| Уборщица | ПРБ |
| Дворник | ПРБ |
| Системный администратор | ПРБ |
| Офис-менеджер (секретарь) | ПРБ |
| Сервис - менеджер | ПМР |
| Продолжение таблицы №4 | |
| 1 | 2 |
| Инженер по гарантии | СМР |
| Специалист по работе с клиентами | ПРБ |
| Сервисный консультант | СМР |
| Локальный тренер / Инженер-технолог | ПРБ |
| Менеджер отдела запасных частей | ПМР |
| Продавец | СМР |
| Мастер | CМР |
| Диагност | СМР |
| Механик | СМР |
| Ученик механика | ПРБ |
| Жестянщик | СМР |
| Маляр | СМР |
| Колорист | СМР |

**Приложение 5**

Таблица с размером расчетной базы для должностей с постоянным типом методики расчета

|  |  |
| --- | --- |
| Должность | Размер РБ |
| Менеджер по персоналу | 9 000 р. |
| Специалист по логистике | 9 000 р. |
| Администратор отдела продаж | 3 000 р. |
| Главный бухгалтер | 14 000 р. |
| Бухгалтер | 6 000 р. |
| Кассир | 6 000 р. |
| Менеджер по маркетингу (бренд менеджер) | 9 000 р. |
| Специалист по прямой работе и ТЗК | 6 000 р. |
| Заведующий хозяйством | 9 000 р. |
| Уборщица | 3 000 р. |
| Дворник | 3 000 р. |
| Системный администратор | 6 000 р. |
| Офис-менеджер (секретарь) | 3 000 р. |
| Локальный тренер / Инженер-технолог | Согласно контракту |
| IT - менеджер | 6 000 р. |
| Ученик механика | 3 000 р. |
| Специалист по работе с клиентами | 3 000 р. |

**Приложение 6**

Таблица доплат в зависимости от выполнения плана

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Операционная прибыль подразделения | | Сумма РБ в зависимости от выполнения плана | | | | | |
| От | До | менее 60% | 60-70% | 70-90% | 90-100% | 100-110% | Свыше 110% |
| 0р. | 150 000р. | 0р. | 0р. | 0р. | 0р. | 0р. | 0р. |
| 150 000р. | 300 000р. | 0р. | 6 000р. | 7 500р. | 9 000р. | 10 000р. | 12 000р. |
| 300 000р. | 500 000р. | 0р. | 12 000р. | 15 000р. | 18 000р. | 20 000р. | 24 000р. |
| 500 000р. | 750 000р. | 0р. | 15 000р. | 18 750р. | 22 500р. | 25 000р. | 30 000р. |
| 750 000р. | 1 000 000р. | 0р. | 21 000р. | 26 250р. | 31 500р. | 35 000р. | 42 000р. |
| 1 000 000р. | 1 500 000р. | 0р. | 26 250р. | 32 813р. | 39 375р. | 43 750р. | 52 500р. |
| 1 500 000р. | 2 000 000р. | 0р. | 31 500р. | 39 375р. | 47 250р. | 52 500р. | 63 000р. |
| 2 000 000р. | 2 500 000р. | 0р. | 33 750р. | 42 188р. | 50 625р. | 56 250р. | 67 500р. |
| 2 500 000р. | 3 000 000р. | 0р. | 39 600р. | 49 500р. | 59 400р. | 66 000р. | 79 200р. |
| 3 000 000р. | 3 500 000р. | 0р. | 42 900р. | 53 625р. | 64 350р. | 71 500р. | 85 800р. |
| 3 500 000р. | 4 000 000р. | 0р. | 45 000р. | 56 250р. | 67 500р. | 75 000р. | 90 000р. |
| 4 000 000р. | 4 500 000р. | 0р. | 51 000р. | 63 750р. | 76 500р. | 85 000р. | 102 000р. |
| 4 500 000р. | 5 000 000р. | 0р. | 57 000р. | 71 250р. | 85 500р. | 95 000р. | 114 000р. |
| Свыше 5 000 000 р. | | 0р. | 0,9% от суммы | 1,1% от суммы | 1,35% от суммы | 1,5% от суммы | 1,8% от суммы |
| либо в случае, если 1,5% от суммы менее 95000 руб., то 95000 руб. использовать для расчета. | | | | |

**Приложение 7**

Размер РАА для специалистов отдела продаж в зависимости от выполнения плана

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сумма продаж аксессуаров | | Размер части РБ в зависимости от выполнения плана | | | | | |
| от | до | менее 60% | 60-70% | 70-90% | 90-100% | 100-110% | Свыше 110% |
| При 0 | 10000 | 0р. | 0р. | 0р. | 0р. | 0р. | 0р. |
| 10000 | 15000 | 0р. | 300р. | 375р. | 450р. | 500р. | 600р. |
| 15000 | 20000 | 0р. | 420р. | 525р. | 630р. | 700р. | 840р. |
| 20000 | 25000 | 0р. | 510р. | 638р. | 765р. | 850р. | 1 020р. |
| 25000 | 30000 | 0р. | 600р. | 750р. | 900р. | 1 000р. | 1 200р. |
| 30000 | 35000 | 0р. | 900р. | 1 125р. | 1 350р. | 1 500р. | 1 800р. |
| 35000 | 40000 | 0р. | 1 020р. | 1 275р. | 1 530р. | 1 700р. | 2 040р. |
| 40000 | 45000 | 0р. | 1 200р. | 1 500р. | 1 800р. | 2 000р. | 2 400р. |
| 45000 | 50000 | 0р. | 1 350р. | 1 688р. | 2 025р. | 2 250р. | 2 700р. |
| 50000 | 75000 | 0р. | 1 620р. | 2 025р. | 2 430р. | 2 700р. | 3 240р. |
| 75000 | 90000 | 0р. | 2 100р. | 2 625р. | 3 150р. | 3 500р. | 4 200р. |
| 90000 | 120000 | 0р. | 2 700р. | 3 375р. | 4 050р. | 4 500р. | 5 400р. |
| 120000 | 150000 | 0р. | 3 300р. | 4 125р. | 4 950р. | 5 500р. | 6 600р. |
| 150000 | 200000 | 0р. | 4 200р. | 5 250р. | 6 300р. | 7 000р. | 8 400р. |
| 200000 | 250000 | 0р. | 5 100р. | 6 375р. | 7 650р. | 8 500р. | 10 200р. |
| 250000 | 300000 | 0р. | 6 000р. | 7 500р. | 9 000р. | 10 000р. | 12 000р. |
| 300000 | 350000 | 0р. | 7 200р. | 9 000р. | 10 800р. | 12 000р. | 14 400р. |
| 350000 | 400000 | 0р. | 9 000р. | 11 250р. | 13 500р. | 15 000р. | 18 000р. |
| Свыше 400 000 | | 0р. | 2% от суммы | 3% от суммы | 3,5% от суммы | 4% от суммы | 4,5% от суммы |

**Приложение 8**

Расчет коэффициентов k1, k2, k3

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Значения коэффициентов k1, k2 , и k3 в зависимости от выполнения плана | | | | | | | | |
| Коэффициент | Значение коэффициента | менее 70% | 70-80% | 80-90% | 90-100% | 100-110% | 110-120% | Свыше 120% |
| k1 | Выполнение плана продаж | 0 | 0,5 | 0,7 | 0,8 | 1 | 1,1 | 1,2 |
| k2 | Выполнение плана по средней стоимости автомобиля. | 0 | 0,5 | 0,7 | 0,8 | 1 | 1,1 | 1,2 |
| k3 | Выполнение плана по контрактам на будущие периоды | 0 | 0,5 | 0,7 | 0,8 | 1 | 1,1 | 1,2 |

**Библиографический список**

1. Верхоглазенко, В.Н. Психология прибыли [Текст] \ А.А. Звезденков, М.В. Хлюнева. – М.: Приор – издат., 2005. - 176 c.
2. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] \ А.И. Наумов. – М.: Экономисть, 2004. – 528 с.
3. Кнорринг, В.И. Наука, практика и искусство управления [Текст]: изд – е 2 – е изм- е и доп. М.:Норма, 2001. – 528 с.

Мескон М. Основы менеджента: Пер. с англ. [Текст] \ М.Альберт, Хедоури – М.: Дело, 1997. – 427 с.

1. Мишурова, И. В.Управление мотивацией персонала [Текст] Учебно – практическое пособие \ П.В. Кутелев: Изд – е 2 – е, испр. и доп. Ростов н\Д.: МарТ.2004./ - 240 c.
2. Мордвин, С.К.Мотивация персонала в России[Электронный ресурс]\И. А. Татулов. – [www.elitarium\ru\2004\06\03\motivacija\_ personala \_v\_rossii.html (3](http://www.elitarium\ru\2004\06\03\motivacija_%20personala%20_v_rossii.html%20(3) июня 2004).

Пугачев, В.П.Руководство персоналом [Текст] Учебник. – М.:Аспект Прасс,2006. - 416 c.

1. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь [Текст]\Л.Ш. Лозовский, Е.Б.Стародубцева. - М.: ИНФРА – М, 2001. – 480 c.
2. Смолкин, А.М. Основы организации [Текст]: учеб. пособие\А.М.Смолкин. – М.: ИНФРА – М, 1999. – 248 с.
3. Стивен, П. Основы организационного поведения [Текст] \ Роббинз: 8-е изд.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильяме", 2006. - 448 с.
4. Татулов, Б.Э. Анализ системы мотивации в России и за рубежом [Электронный ресурс]\ И.А. Татулов. – www.cfin.ru\babdurin\article\sbrn 06\ 21.shtml

Тебекин А.В. Менеджмент [Текст]\В.С. Касаев: учебник.2 – изд., перераб. и доп. М.:КНОРУС,2007. – 416 c.

Устикин С.В. Основы менеджмента [Текст]\ В.А. Лапидус, А.А. Шунина. – Н.Новгород,2000 – 144 с.

Чуйкин А.М. Основы менеджмента [Текст]: учеб. пособие\ А.М.Чуйкин. – Калининград: Калинингр. ун-т.,1996. – 106 с.