

Принципы мотивации Центров СПб-ЛО (информация для Совета Директоров, предложение)

1. Основные определения и сокращения

Повременная оплата труда - оклад

Сдельная оплата труда – платеж за единицу произведенной продукции (оказанной услуги)

Сдельно-повременная оплата труда – комбинация двух принципов оплаты: сдельного и повременного.

Условная стоимость техники – плановый показатель цены техники, участвующий в расчете надбавки для продавцов.

«Дойная корова» или центр-донор - стиль бизнеса, характеризующийся устойчивыми денежными потоками. Инвестиционные затраты в бизнес окуплены.

Стартап (от англ. start-up – запустить) - стиль бизнеса, характеризующийся неустойчивыми денежными потоками, с динамикой их неуклонного роста. Инвестиционные затраты в бизнес не окуплены.

Кризисный центр – центр стиля «стартап», в котором наблюдаются негативные процессы (сниженное качество оказания услуг, неналаженные процессы создания услуг, неурегулированные взаимоотношения со смежниками, высокий разброс финансовых результатов, частичная или полная потеря клиентской базы).

Командный принцип мотивации – применяется для менеджеров по продажам в Центрах со стилем бизнеса «дойная корова». Состоит в следующем: фонд оплаты труда менеджеров по продажам формируется по определенным правилам и передается на распределение в соответствии с групповым решением.

Базовая мотивация – набор фиксированных параметров мотивации сотрудника (размер оклада, фиксированная выплата за единицу проданной сверх плана техники, внутренняя стоимость нормочаса и другие).

Надбавка – прибавка к окладу за каждую единицу перевыполнения плана. Оклад + надбавка = сдельно-повременная оплата труда.

Премия – ежеквартальная выплата сотруднику по результату его работы. Формируется на заемные средства, как займ у Корпорации. Характерна для бизнесов типа стартап.

Бонус – годовая выплата сотруднику по результату его работы. Формируется из прибыли к распределению по Корпорации, из мотивационного фонда.

Опцион – соглашение между Президентом и директором центра-донора, заключаемое сроком на 1 год. Предмет соглашения: в обмен на исполнение плана центра, измеряемого по размеру выручки и прибыли, директор Центра получает долю от бизнеса в фиксированном процентном выражении.

Точка окупаемости – момент времени, в который сумма прибыли к распределению от бизнеса нарастающим итогом совпадает с нарастающим итогом стартовых инвестиционных затрат в бизнес. Может приблизительно исчисляться суммарным числом автомобилей, которые должен реализовать бизнес до момента окупаемости.

ОДДС – отчет о движении денежных средств, **БДДС** – бюджет движения денежных средств. Базовые формы отчета и планирования для определения параметров мотивации сотрудников бизнеса стиля стартап, наряду с **ОДР** (отчет о доходах и расходах) и **БДР** (бюджет доходов и расходов).

ФОТ – фонд оплаты труда.

2. Самые общие принципы материальной мотивации Центров

2.1. Принцип 1. Основные модели пребывания Центров в Корпорации – Конфедерация и Федерация

Существуют 2 основные модели пребывания Центров в Корпорации:

1. **«Конфедерация».** Устанавливается единый внутрикорпоративный налог на прибыль в размере определенного процента от прибыли к распределению (например, 75% или плавающая ставка в зависимости от объема продаж). Оставшаяся после налога часть прибыли к распределению выплачивается сотрудникам в форме заработной платы (распределение зарплаты производится по согласованной методике).
2. **«Федерация».** Вся прибыль к распределению изымается главными собственниками и расходуется в рамках согласованной со всеми участниками федерации бюджетной модели, или же на усмотрение главных собственников единолично.

Долгосрочным интересам единства Корпорации отвечает **только федералистская модель**. Но эта модель должна быть сопровождается гибкой схемой мотивации, прежде всего, руководящего состава.

2.2. Принцип 2. Зависимость мотивации от жизненного цикла бизнеса

Выделяются 4 периода жизненного цикла бизнеса:

1. **Период стартовых инвестиций.** Осуществляются первоначальные капиталовложения, бизнес не ведется или ведется в незначительных объемах.
2. **Период окупаемости.** Бизнес выходит на расчетную мощность и функционирует до того момента, когда сумма прибыли к распределению от бизнеса нарастающим итогом совпадает с нарастающим итогом стартовых инвестиционных затрат в бизнес. В этот момент считается, что бизнес вышел на точку окупаемости.
3. **Период роста.** Бизнес окупился, потоки прибыли либо растут либо устойчиво воспроизводятся, с низким риском существенного снижения объемов прибыли.
4. **Период упадка.** Бизнес исчерпал свои рыночные возможности и подлежит постепенному сворачиванию.

В зависимости от периода жизненного цикла, в котором находится бизнес, выбирается набор инструментов мотивации сотрудников этого бизнеса.

2.3. Принцип 3. Основные виды материальной мотивации

Выделяются следующие виды материальной мотивации:

Для всех сотрудников Корпорации, исключая руководящий состав:

1. **Повременная заработная плата.**
2. **Сдельная заработная плата**, увязанная с выработкой в натуральном выражении (проданные автомобили, заключенные договоры, выработанные нормочасы).
3. **Премия** – ежеквартальная выплата, формируемая как займ Центра у Корпорации. Выплачивается на усмотрение руководителя Центра и составляет не более 1% от маржинальной прибыли Центра за квартал.
4. **Бонусы** – средства, выплачиваемые из дохода Корпорации, в зависимости от результата работы Центра и сотрудника в рамках Центра. Механизм тонкой настройки, применим только для центров-доноров.

Для руководителей Центров, не являющимися миноритарными акционерами и не являющимися держателями опционов на долю:

1. Повременная заработная плата.
2. Ежеквартальная фиксированная премия (или бонус) по результатам работы Центра, установленная в зависимости от результатов выполнения квартального плана. Параметры, по которым план признается выполненным, согласуется в отношении каждого Центра.
3. Разовая премия за выход на точку окупаемости (для бизнеса стиля «стартап», см. Принцип 6), на основе ОДДС.
4. Разовая премия за выход из кризиса, для кризисных центров, см. Принцип 6.

Для руководителей Центров, являющимися миноритарными акционерами или являющимися держателями опционов на долю:

1. Повременная заработная плата.
2. **Имущественный выдел** в форме доли от бизнеса, в соответствии с договором опциона, или соответствующая выплата в денежном выражении.
3. **Доля прибыли** миноритарного акционера.

2.4. Принцип 4. Категорирование сотрудников в рамках Центра в интересах мотивации

Все сотрудники Центров, в интересах мотивации, разбиваются на следующие базовые категории, в рамках которых все сотрудники мотивируются по единым принципам:

1. **«Добытчики».** Подразделяются на 2 основные подкатегории:
 - **«Чистые сдельщики».** Характеризуются низкой (или нулевой) повременной составляющей оплаты труда. Мотивированы сдельной оплатой труда и бонусами (для случая центров-доноров, см. Принцип 6). Примеры: комплексные продавцы, ремонтные бригады.
 - **«Продавцы».** Характеризуются сдельно-повременной оплатой труда, в которой постоянная (окладная) часть составляет свыше 70% от всего дохода продавца за период. Сдельная составляющая формируется как надбавка за каждую единицу выработки сверх плана. Пример: специалисты по продажам в бизнесах стиля «стартап», см. Принцип 6).
2. **«Группа поддержки корневых процессов».** Характеризуются повременной оплатой труда и возможной премией. Бонусы (для случая центров-доноров) – возможны, но не обязательны. Примеры: экономисты, слесари участков, кладовщики.
3. **«Группа поддержки вспомогательных процессов».** Характеризуются повременной оплатой труда. Примеры: охранники, уборщицы, администраторы.

4. **«Руководство».** Руководители и заместители руководителей Центров. Особая схема мотивации.

В рамках базовых групп мотивации могут выделяться подгруппы. Но рамочные условия мотивации для подгрупп остаются теми же самыми, что и для базовых групп.

2.5. Принцип 5. Индивидуальная и командная мотивация

Основным принципом мотивации является **индивидуальный принцип** мотивации, когда мотивируется отдельный сотрудник. В качестве дополнительного принципа мотивации может применяться **командный принцип** мотивации, когда мотивируется группа сотрудников. Командный принцип может применяться только в отношении группы специалистов по продажам в центрах-донорах (см. Принцип 6). Он заключается в следующем. На ежемесячном базисе по определенной процедуре формируется фонд оплаты труда команды, который затем распределяется внутри команды по установленной заранее методике. Процедура формирования и распределения фонда оплаты труда команды действует в течение одного календарного года и в конце этого года может быть пересмотрена.

2.6. Принцип 6. Зависимость схемы мотивации от стратегической позиции Центра в Корпорации

В соответствии с Бостонской матрицей VCG, выделяются **2 стилевые группы** Центров:

1. **Центры-доноры, или «дойные коровы».** Они твердо стоят на ногах, обладают солидными оборотами и прибылями. Фактически, являются «градообразующими» в Корпорации, т.к. приносят в нее львиную долю прибыли. Включены в бонусную систему.
2. **Центры-акценторы, или «знаки вопроса - трудные дети», или стартапы.** Фактически представляют собой инвестиционные проекты с недостигнутой окупаемостью инвестиций. Характеризуются бурными темпами роста продаж от года к году. Не включаются в бонусную систему до момента окупаемости, определяемой по отчету о движении денежных средств (ОДДС). В состав центров стиля «стартап» включены также центры, в которых наблюдаются негативные процессы (сниженное качество оказания услуг, неналаженные процессы создания услуг, неурегулированные взаимоотношения со смежниками, высокий разброс финансовых результатов). Такие центры условно называются **кризисными**.

Центр комплексных продаж не наносится на матрицу VCG, т.к. не имеет самостоятельного стиля. Является прибыльным по определению и не содержит в своей структуре имущественных активов, требующих окупаемости, или кредитов, требующих возврата с процентами. Его бизнес-логика – это управление портфелем предложения услуг (портфелем комплексных продаж). В бонусную систему не включен. Вознаграждение сотрудника центра – сдельный фиксированный платеж за:

- единицу проданной техники, без привязки к марке автомобиля.
- 1 контракт лизинга/кредита/страхования/факторинга.
- 1 контракт на поставку ОЗЧ.
- 1 проданный нормочас услуг Центра ГМП.

В зависимости от выбранной стилевой группы, устанавливаются рамочные контуры системы мотивации, которые выглядят так:

1. Рядовые сотрудники центров-доноров мотивируются в соответствии с категориями «добытчики; поддержка 1; поддержка 2», с **включенной** бонусной программой (ежегодно). «Добытчики» могут мотивироваться как по индивидуальному, так и по командному принципу. Руководители мотивируются по схеме «оклад + ежеквартальный бонус за выполнение плана в стоимостном выражении» (не миноритарии) или «оклад + доля прибыли» (миноритарии, раз в год) или «оклад + имущественный выдел» (опционеры, раз в год).
2. Рядовые сотрудники стартапов мотивируются по схеме «оклад + надбавка» или «оклад», с учетом возможной премии, с **выключенной** бонусной программой. Оклады соответствуют рыночным условиям. Убытки стартапов на первоначальном отрезке времени до периода окупаемости рассматриваются как инвестиции, в соответствии с ОДДС и БДДС. Руководитель стартапа мотивируется по схеме:
 - Оклад.
 - Ежеквартальная премия за выполнение плана в натуральном выражении, в размере **50%** оклада. До достижения периода окупаемости списывается на инвестиции.
 - Разовая премия за достижение окупаемости, в размере **3** окладов.
3. Рядовые сотрудники «кризисных» центров мотивируются в соответствии с категориями «добытчики; поддержка 1; поддержка 2», с **выключенной** бонусной программой. Руководители мотивируются по схеме «оклад + премия за выход из кризиса». Миноритарные акционеры проблемных центров временно поражаются в правах, и доля от прибыли им не выплачивается. Опционные соглашения с руководством проблемных центров не заключаются.
4. Рядовые сотрудники центра КП мотивируются только в рамках сдельной оплаты труда. Руководитель мотивируется по схеме «оклад + ежеквартальный бонус за выполнение плана в стоимостном выражении» (не миноритарий) или «оклад + доля прибыли» (миноритарий) или «оклад + имущественный выдел» (опционер).

2.7. Принцип 7. Формирование окладной части сотрудников

Производится в режиме ежегодной или внеочередной аттестации. Коэффициент надбавки к базовому окладу устанавливается в зависимости от следующих факторов:

- стаж работы в Корпорации: исп. срок, 1 год, 3 года, 5 лет;
- профессионализм: 5 категорий;
- инновационность;
- дисциплинированность (единые стандарты для всех Центров СПб-ЛО);
- клиентоориентированность.

Максимальный коэффициент надбавки и порядок оценки факторов для целей исчисления надбавки к базовому окладу устанавливается Службой персонала.

Окладная составляющая для специалистов одной и той же позиции по штатной расстановке является одинаковой и равна среднерыночной стоимости специалиста на рынке.

При приеме на работу увеличение базовой части оклада нового сотрудника возможно лишь в составе аттестационной комиссии, собираемой во внеочередном порядке.

2.8. Принцип 8. Формирование надбавки

2.6.1. Центры, продающие коммерческую автотехнику

Вариант 1. Мотивация команд специалистов по продажам

Может применяться только в центрах-донорах, во исключение Принципа 7, только в группах специалистов по продажам. Мотивация таких команд ведется из двух источников:

- **Постоянная составляющая** фонда оплаты труда (ФОТ) команды – командный оклад, равный произведению численности команды специалистов по продажам на средний базовый оклад по команде.
- **Переменная составляющая** ФОТ команды – фиксированный процент от прибыли к распределению по центру. Прибыль к распределению оценивается за вычетом всех затрат на заработную плату, в том числе за вычетом постоянной составляющей ФОТ команды специалистов по продажам.

Параметры формирования и распределения ФОТ команды устанавливаются индивидуально по каждому центру-донору.

Вариант 2. Принцип мотивации с использованием механизма условной стоимости техники.

Может применяться только в центрах-донорах, по мере запуска всех основных компонентов мотивации в Корпорации. Надбавка специалиста по продажам формируется как процент от оборотной разницы между ценой продаж и условной стоимостью техники, в соответствии с предустановленным процентом. По всей продаваемой технике. Пример:

Фактор, тыс. руб.	«Дойная корова»	Стартап
Себестоимость	1000	1000
Условная стоимость техники	1100	1000
Цена продажи	1150	1150
Процент мотивации	10%	2%
Надбавка за единицу техники, причитающаяся продавцу	$= (1150-1100)*10\% = 5$ тыс. руб.	$= (1150-1000)*2\% = 3$ тыс. руб.

В условную стоимость техники входят все затраты, которые могут быть отнесены на единицу техники, за исключением ФОТ, а также минимальная маржинальная рентабельность, обеспечивающая покрытие постоянных затрат и норму прибыли к распределению.

Вариант 3. Мотивация от сверхплановых продаж, натуральный подход

Может применяться только в центрах стиля «стартап». Надбавка специалиста по продажам формируется как произведение фиксированной суммы на число автомобилей, реализованных менеджером сверх плана. При этом торговля ведется по фиксированным прайсам, без права скидок.

Вариант 4. Мотивация от сверхплановых продаж, стоимостной подход

Может применяться только в центрах-донорах. Надбавка специалиста по продажам формируется как процент от маржинальной прибыли по всем автомобилям, реализованным менеджером сверх плана.

2.6.2. ЦФУ

Надбавка специалиста по лизингу формируется как процент от суммы всех единовременных сборов по договорам, полученных за месяц.

Надбавка специалиста по страхованию формируется как процент от суммы всех страховых премий по договорам, полученных за месяц.

Надбавка специалиста по кредитованию (клиенты) формируется как процент от суммы всех посреднических комиссий, полученных за месяц.

Надбавка специалиста по кредитованию (залог) формируется как процент от суммы кредитного портфеля ЦФУ.

2.9. Принцип 9. Формирование миноритарного акционера

Руководитель центра-донора, не являющийся миноритарным акционером, имеет право выбора одного из вариантов мотивации:

1. Ежеквартальный бонус за выполнение плана в фиксированном выражении.
2. Договор опциона на долю в бизнесе.

Доля миноритарного акционера в бизнесе Центра не может превышать 25%.

Опционный договор заключается сроком на 1 год. По результатам договора руководителю центра не может быть уступлено более 8% от бизнеса по одному опционному договору, при успешном выполнении годового плана работы центра Центра, выраженного в стоимостных показателях. Неотъемлемым приложением к опционному договору является методика оценки стоимости бизнеса Центра. Схема оценки стоимости бизнеса Центра не изменяется весь период владения миноритарным акционером долей от бизнеса.

Владение долей от бизнеса Центра миноритарным акционером сопровождается следующими обременениями:

1. Продажа доли «на сторону» запрещается. Также запрещается передача доли в залог третьим лицам. Возможен выкуп всей или части доли Корпорацией у директора Центра, кредитование директора Центра Корпорацией под залог доли или части доли.
2. Выкуп доли у миноритарного акционера Корпорацией осуществляется из расчета стоимости бизнеса Центра, производимого Корпорацией по согласованной с директором Центра методике на ежемесячном базисе. Выкуп совершается с дисконтом от расчетной цены: первый год владения – минус 20%, второй год владения – минус 10%, третий и последующие годы владения долей – без дисконта.

2.10. Принцип 10. Распределенная прибыль как источник для бонусных выплат

В соответствии с установленным бюджетом распределения прибыли, остаточные средства из дохода Корпорации после выплат всех обязательных платежей и формирования всех обязательных фондов, в соответствии с бюджетом, образуют мотивационный фонд. Этот фонд расходуется в соответствии с согласованной процедурой, в зависимости от успешности отдельных Центров и сотрудников в их составе.

Контур бонусной мотивации следует вводить **во вторую очередь**, после определения параметров и внедрения контура базовой мотивации (сдельная и повременная оплата труда сотрудников, размеры фиксированных премий и бонусов руководителей). Параметры базовой мотивации планируются как прямые затраты, до получения прибыли к распределению.

2.11. Принцип 11. Порядок перерасчета базовых параметров мотивации

Производится раз в полгода приказом Президента, в зависимости от официального опубликованного уровня инфляции в России.

3. Классификация Центров с точки зрения принципов мотивации (по состоянию на 01.03.07)

Название Центра	Стиль Центра	Принципы применяемой мотивации
	Донор	Командная мотивация для специалистов по продажам, индивидуальная мотивация во всех остальных случаях. Бонус по итогам года. Руководитель – договор опциона или ежеквартальный бонус за выполнение плана
	Стартап	Индивидуальная мотивация во всех случаях. Суммарная квартальная премия на Центр – не более 1% от квартальной маржинальной прибыли за период. Руководитель – квартальная премия за выполнение плана (1/2 оклада), разовая премия за выход на точку окупаемости (3 оклада)
	Стартап	Индивидуальная мотивация во всех случаях. Суммарная квартальная премия на Центр – не более 1% от квартальной маржинальной прибыли за период. Руководитель – миноритарный акционер
	Стартап	Индивидуальная мотивация во всех случаях. Суммарная квартальная премия на Центр – не более 1% от квартальной маржинальной прибыли за период. Руководитель – квартальная премия за выполнение плана (1/2 оклада), разовая премия за выход на точку окупаемости (3 оклада)
	Стартап	Индивидуальная мотивация во всех случаях. Суммарная квартальная премия на Центр – не более 1% от квартальной маржинальной прибыли за период. Руководитель – квартальная премия за выполнение плана (1/2 оклада), разовая премия за выход на точку окупаемости (3 оклада)
	Стартап, кризисный	Индивидуальная мотивация во всех случаях. Руководитель – квартальная премия за выполнение плана (1/2 оклада), разовая премия за выход на точку окупаемости (3 оклада), разовая премия за выход из кризиса (3 оклада)

	Стартап	Индивидуальная мотивация во всех случаях. Суммарная квартальная премия на Центр – не более 1% от квартальной маржинальной прибыли за период. Руководитель – квартальная премия за выполнение плана (1/2 оклада), разовая премия за выход на точку окупаемости (3 оклада).
	Стартап	Индивидуальная мотивация во всех случаях. Суммарная квартальная премия на Центр – не более 1% от квартальной маржинальной прибыли за период. Руководитель – квартальная премия за выполнение плана (1/2 оклада), разовая премия за выход на точку окупаемости (3 оклада).
	Стартап, кризисный	Индивидуальная мотивация во всех случаях.
	Донор	Индивидуальная мотивация во всех случаях. Директор центра – миноритарный акционер
	Стартап, кризисный	Индивидуальная мотивация во всех случаях. Руководитель – квартальная премия за выполнение плана (1/2 оклада), разовая премия за выход на точку окупаемости (3 оклада), разовая премия за выход из кризиса (3 оклада)
	Стартап	Командная или индивидуальная мотивация, на выбор директора Центра. Руководитель – квартальная премия за выполнение плана (1/2 оклада)