

## Что Это?

Ежегодный процесс Оценки Эффективности внутри METRO Group. R&G даёт возможность оценить не только достижение результатов, но и то, **как именно** они были достигнуты.

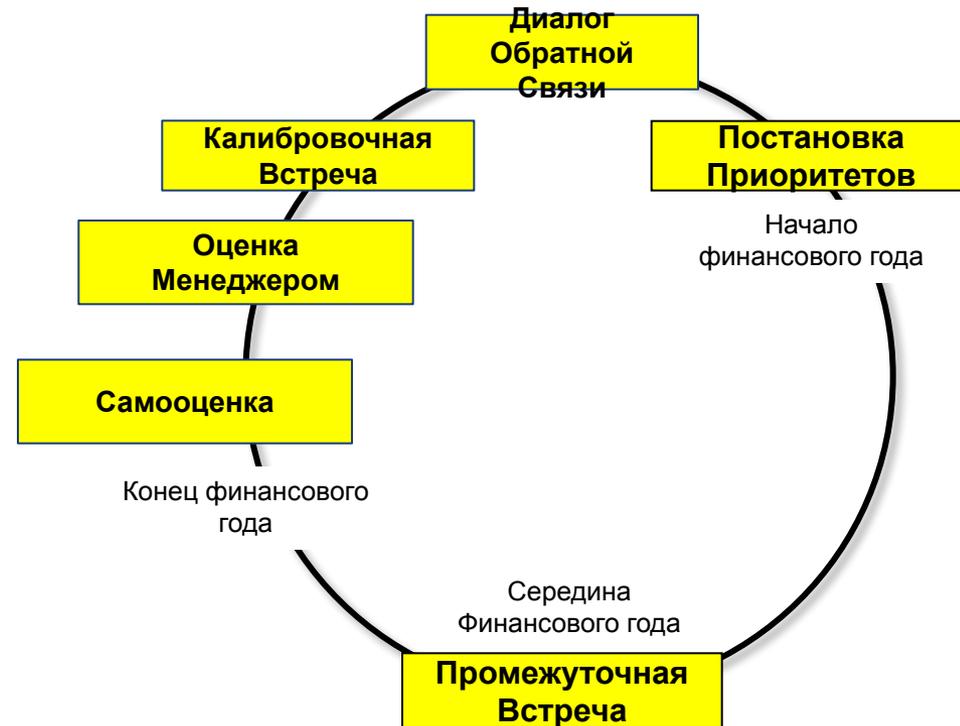
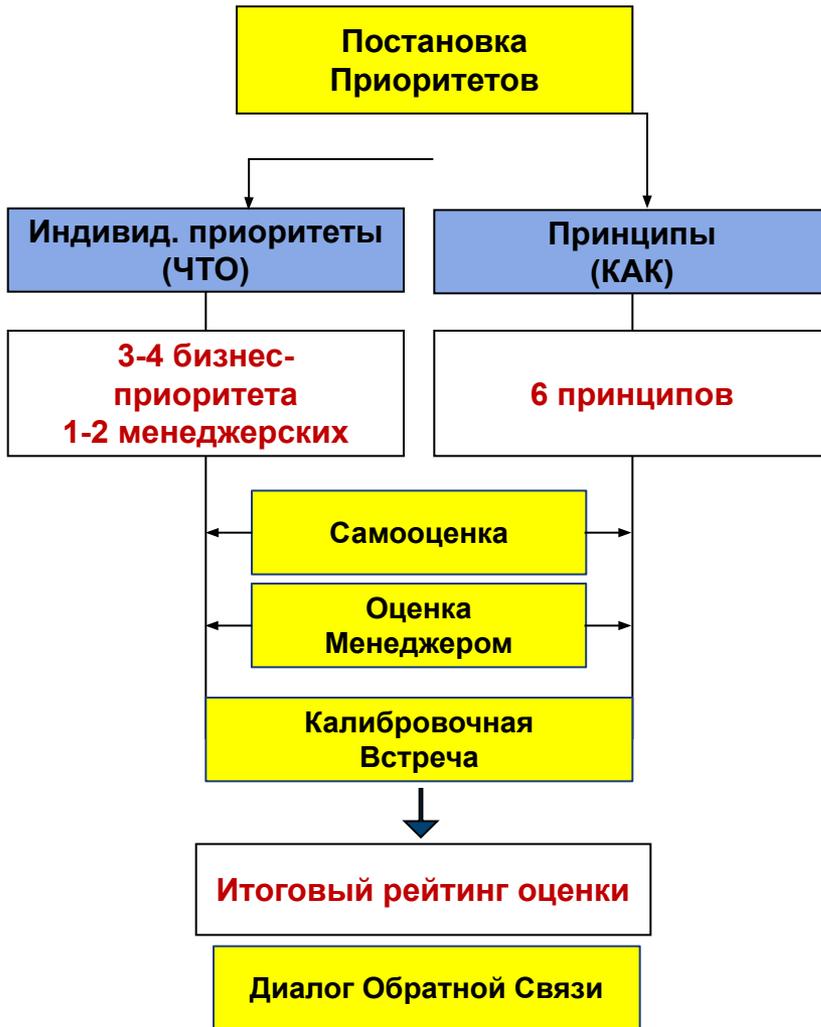
## Зачем это нужно Компании?

- Донесение целей компании до каждого из сотрудников
- Анализ эффективности стратегии
- Развитие компании
- Рост бизнес-показателей
- Развитие сотрудников
- Возможность сравнить вклад сотрудников
- Вовлеченность сотрудников

## Зачем это нужно Сотруднику?

- Понимание того, как работа сотрудника влияет на работу компании
- Объективная оценка действий
- Личное развитие (индивидуальный план развития)
- Возможность выйти за рамки своей зоны ответственности
- Обратная связь от компании и руководителя
- Развитие команды

# RESULTS & GROWTH: КАК ЭТО?





Рейтинг	Описание
<b>Exceptional Performance/ Исключительно</b>	Постоянно демонстрирует выполнение на исключительном уровне как целей, так и соответствие принципам МСС.
<b>Exceeding Expectations/ Превосходно/</b>	Повышенные результаты некоторых показателей в работе или реализации принципов МСС при полном выполнении поставленных целей и задач.
<b>Fully Met/ Полностью</b>	Постоянное выполнение в полном объеме поставленных целей и демонстрация принципов МСС.
<b>Mostly Met/ Практически</b>	Выполнение целей и следование принципам МСС почти в полном объеме с некоторыми незначительными отклонениями.
<b>Partially Met/ Частично</b>	Некоторые цели и/или принципы МСС выполняются. Но в следующем цикле оценки ожидается повышение эффективности в работе.
<b>Unsatisfactory Performance/ Неудовлетворительно</b>	Неудовлетворительные результаты работы с точки зрения поставленных целей и / или с точки зрения следования принципам МСС. Требуется значительное улучшение согласно Плану повышения эффективности (Performance Improvement Plan) на ближайшие 3 месяца.



- Перед началом финансового года Совет Директоров определяет приоритеты, которые являются обязательными для определенных функций/должностей
- Индивидуальные приоритеты ставятся в начале финансового года или по истечении 3ех месяцев работы на текущей должности/выхода из длительного отпуска
- Приоритеты состоят из двух блоков:
  1. **3-4 Бизнес-приоритета**
  2. **1-2 Менеджерских приоритета** (для менеджеров)

## Постановка Приоритетов



### Руководство для постановки приоритетов

- Приоритет должен быть SMART (конкретный, измеримый, согласованный, реалистичный, ограниченный во времени)
- приоритеты должны сочетать количественные и качественные показатели
- приоритеты должны быть сбалансированными в результатах и средствах их достижения
- В приоритете должны быть расшифрованы конкретные действия по их достижению в соответствие со стратегией компании, ориентированные на долгосрочный период

# ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ БИЗНЕС ПРИОРИТЕТЫ 2016



Ops	Закупки Fresh, Ultra Fresh	Закупки Dry, Non-food	Логистика	HR Ops
<p><b><u>Fill rate</u></b></p> <p>Ordering GR in time Stock Management Communication with Purchasing and suppliers HVS orders</p>	<p><b><u>Fill rate</u></b></p> <p>Negotiations with suppliers Articles activation Delivery schedule MOQ</p>	<p><b><u>Fill rate</u></b></p> <p>Negotiations with suppliers Articles activation Delivery schedule MOQ</p>	<p><b><u>Fill rate</u></b></p> <p>Article Master Data Negotiation with Suppliers Flow type Regional Platforms</p>	<p><b><u>HR Operation targets</u></b></p> <p>PEX Productivity Budgeting Planning</p>
<p><b><u>Shrinkage</u></b></p> <p>Total shrinkage in % per store and sales department incl: Ultra Fresh, Fresh Dry Food, Nonfood</p>	<p><b><u>Shrinkage</u></b></p> <p>Total shrinkage in % per category manager</p>	<p><b><u>Stock days</u></b></p> <p>Stock coverage in days per category manager</p>	<p><b><u>Stock days</u></b></p> <p>Stock coverage in days</p>	<p><b><u>Operational regional focuses</u></b></p>
<p><b><u>Sales line sales</u></b></p> <p>Sales covered by SL channels: KAM, HVS, Field Force and Delivery. *Fasol sales for MSK</p>				<p><b><u>RACI project</u></b></p>
<p><b><u>Productivity</u></b></p>				<p><b><u>HR team development</u></b></p>
<p><b><u>Stock days</u></b></p> <p>Stock coverage in days</p>				

# ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ ПРИОРИТЕТЫ – NS



**NB! ВСЕ ПРИОРИТЕТЫ должны быть оцифрованы согласно целям ТЦ**

<b>Торговый Зал</b>	Продажи Отдела	Потери отдела	См. возможные приоритеты
<b>Касса</b>	Продажи ТЦ	См. возможные приоритеты	См. возможные приоритеты
<b>Приёмка Товара</b>	Продажи ТЦ	Потери ТЦ	См. возможные приоритеты

# ВОЗМОЖНЫЕ ПРИОРИТЕТЫ



**NB! ВСЕ ПРИОРИТЕТЫ должны быть оцифрованы согласно целям ТЦ**

## Торговый Зал

- Консультация профессиональных клиентов
- Взаимодействие с клиентским отделом
- Взаимодействие с доставкой
- Контроль сроков годности
- Своевременная приёмка товара
- Своевременное пополнение полки
- Своевременная проверка пробелов(gap) на полке
- Контроль описаний
- Обучение новых сотрудников
- Контроль возвратов поставщикам
- Контроль ценников в отделе

## Приёмка Товара

- Соблюдение корпоративной дисциплины
- Знание Инструкций MOWSTRU № 070 /600
- Качественная и своевременная приёмка товара
- Обратная связь внутри отдела и торгового зала
- Корректный и своевременный ввод диспо заказа
- Своевременное и корректное формирование отчётов
- Контроль безошибочного оформления актов/бланков, корректный ввод в систему
- Проведение сканерной инвентаризаций
- Минимизация ошибочной обработки документов
- Своевременная обработка товарных накладных
- Наличие всех товаросопроводительных документов согласно инструкции **MOWSTRU 310**

## Кассовая Зона

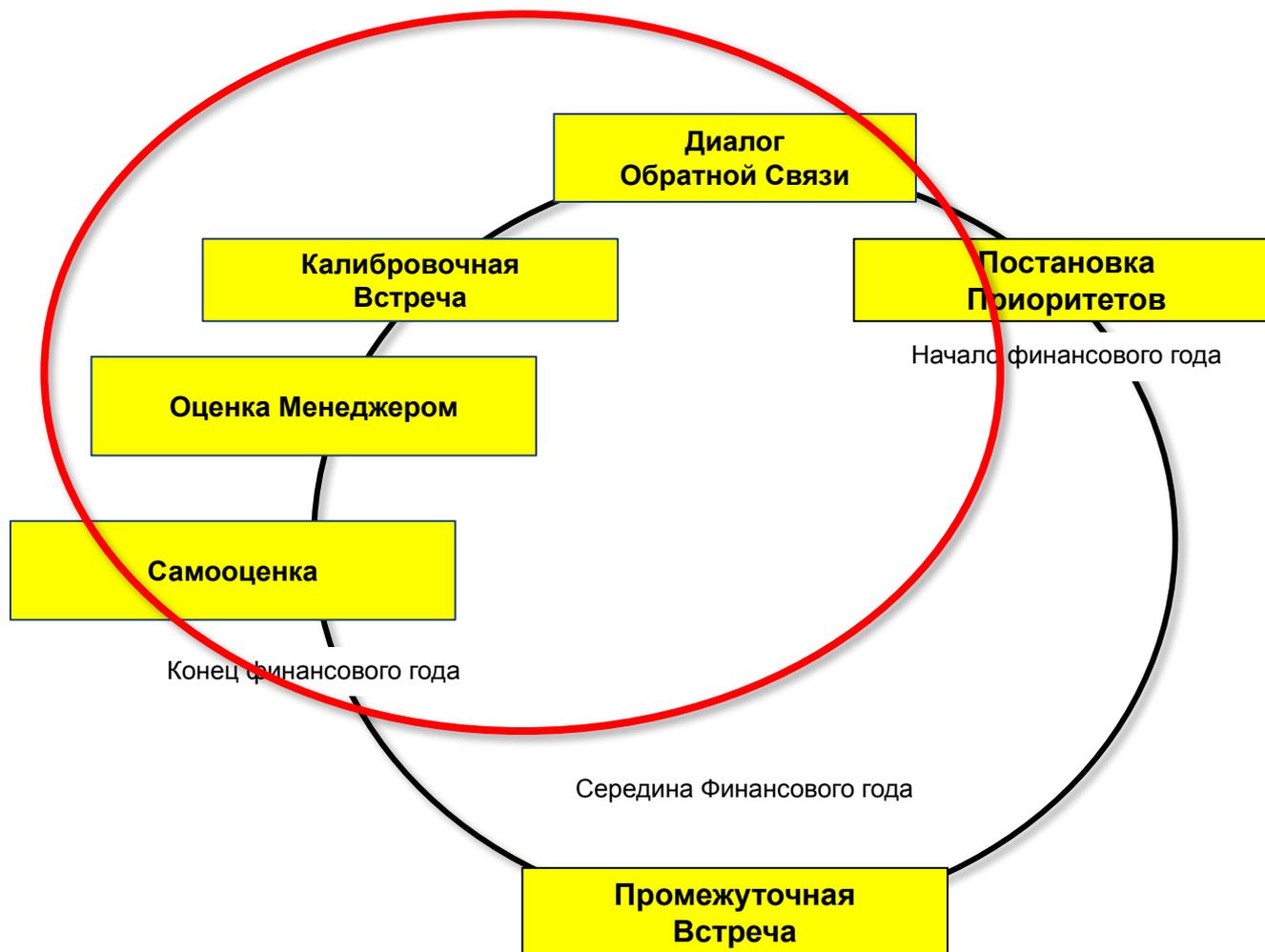
- Стандарты обслуживания
- Минимизация ошибок
- Обучение и контроль работы кассиров (для возвр. Кассиров)
- Баллы по программе Пульс (для возвр. Кассиров)



- Промежуточная встреча – это возможность менеджера дать обратную связь сотруднику по текущему статусу выполнения приоритетов и соответствию принципам
- Во время промежуточной встречи менеджер согласует с сотрудником, как он видит работу в следующие полгода
- Если необходимо, во время встречи пересматриваются приоритеты.
- Промежуточная встреча проводится с сотрудниками по истечении 3ех месяцев работы на текущей должности/выхода из длительного отпуска



# ЭТАП: ЗАКРЫТИЕ ГОДОВОГО ЦИКЛА

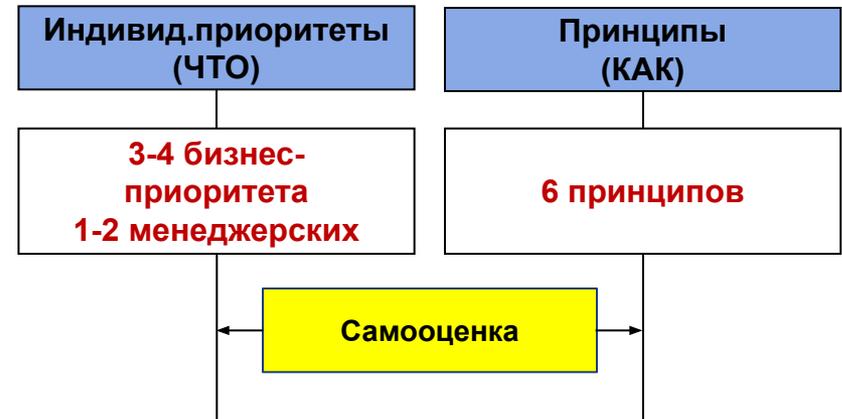




# САМООЦЕНКА: ЧТО ЭТО?



- В этапе участвуют сотрудники, которым были поставлены R&G-приоритеты
- Каждый сотрудник имеет возможность проанализировать достижение приоритетов и следование Принципам и внести свои комментарии
- Самооценка помогает сделать оценку более объективным процессом. Итоговая оценка остается ответственностью менеджера.
- Комментарии по самооценке видны менеджеру во время заполнения черновой формы оценки в системе ETWeb.

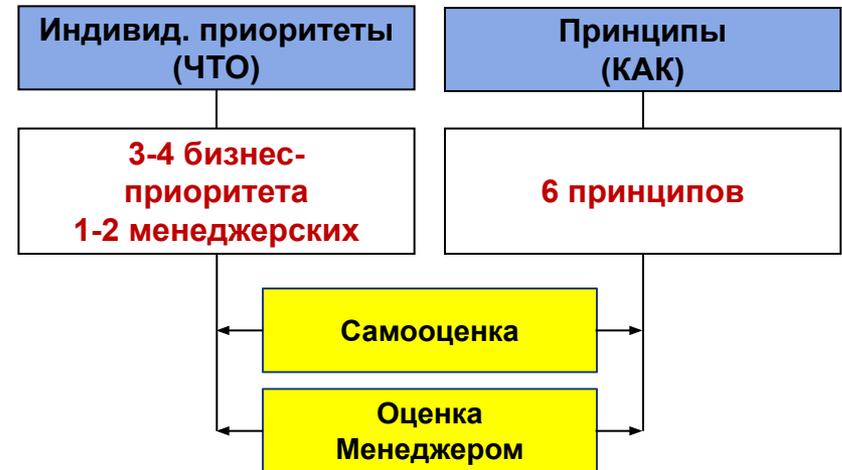




# ОЦЕНКА МЕНЕДЖЕРОМ: ЧТО ЭТО?



- В этапе участвуют сотрудники, которым были поставлены R&G-приоритеты
- Итоговую оценку определяет менеджер. Она определяется с учетом:
  - Выполнения индивидуальных приоритетов
  - Проявления поведения согласно Принципам
  - Общей результативности и вовлечения в рабочие процессы
- Один из факторов может превалировать в определении итоговой общей оценки.



# ОЦЕНКА МЕНЕДЖЕРОМ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ



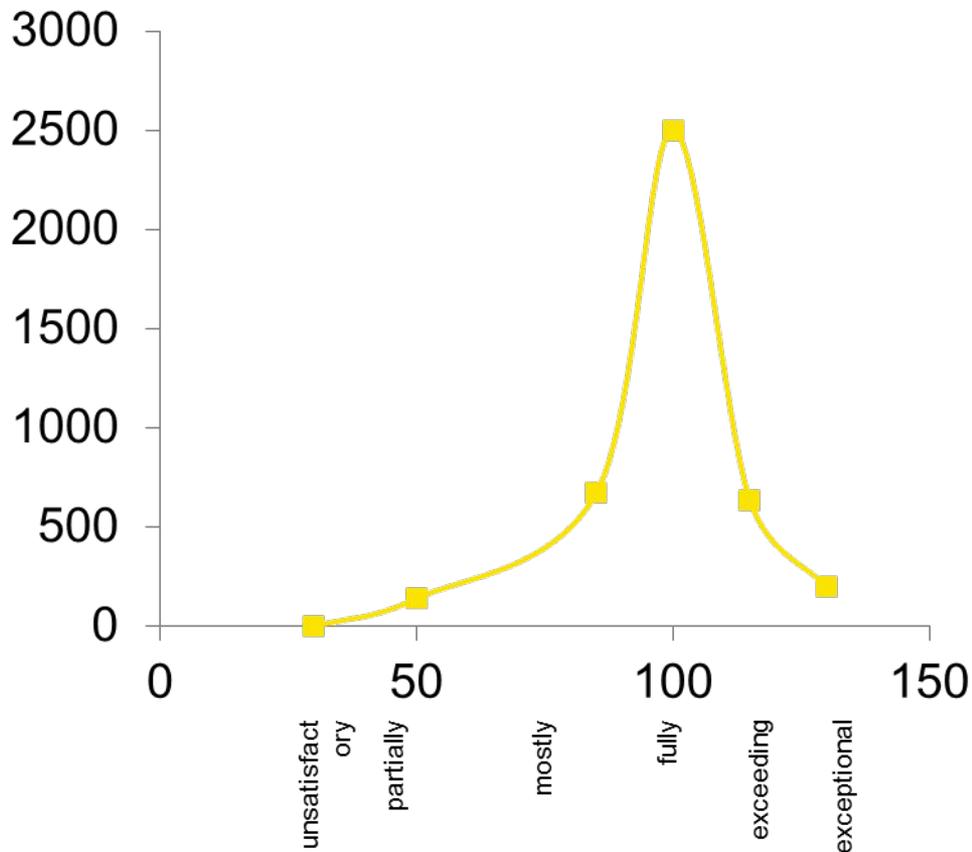
Рейтинг	Определение
<b>Exceptional Performance/ Исклчительно</b>	<p>Работник выполняет поставленные задачи на <u>исключительном</u> уровне, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- его деятельность выходит за рамки рутины;</li> <li>- он использует творческий подход;</li> <li>- действует проактивно;</li> <li>- оптимизирует работу так, что есть возможность включаться в работу коллег;</li> <li>- предлагает новые и оптимальные пути решения текущих задач;</li> <li>- его деятельность положительно влияет на результат деятельности всей компании;</li> <li>- его подход к выполнению задач служит ролевой моделью\ примером для отраслевых компаний;</li> <li>- его деятельность может быть экспертной для остальных;</li> <li>- использует Best Practice из других компаний и адаптирует это под профиль своей компании.</li> </ul>
<b>Exceeding Expectations/ Превосходно/</b>	<p>Работник выполняет поставленные задачи на <u>превосходном</u> уровне, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- его деятельность выходит за рамки рутины;</li> <li>- он использует творческий подход;</li> <li>- действует проактивно;</li> <li>- оптимизирует работу так, что есть возможность включаться в работу коллег;</li> <li>- предлагает новые и оптимальные пути решения текущих задач;</li> <li>- его деятельность положительно влияет на результат деятельности всей компании.</li> </ul>
<b>Fully Met/ Полностью</b>	<p>Работник выполняет поставленные задачи <u>полностью</u>, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- работа выполняется в срок и в четко заданных рамках;</li> <li>- выполнение задач не требует промежуточного контроля со стороны руководителя;</li> <li>- работник самостоятельно налаживает необходимые коммуникации.</li> </ul>

# ОЦЕНКА МЕНЕДЖЕРОМ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ



Бонус-фактор Рейтинг	определение
<b>Mostly Met/ Практически</b>	<p>Работник выполняет поставленные задачи <u>практически</u>, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- работник выполняет поставленные задачи с небольшими расхождениями относительно первоначального плана;</li> <li>- есть некоторые отклонения по качеству и срокам;</li> <li>- требуется периодический контроль со стороны руководителя.</li> </ul>
<b>Partially Met/ Частично</b>	<p>Работник выполняет поставленные задачи <u>частично</u>, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- результат его работы отрицательно сказывается на результате работы смежных подразделений;</li> <li>- его руководителю приходится значительно корректировать приоритеты и ход выполнения поставленных задач;</li> <li>- работник допускает незначительные ошибки, вследствие которых приходится пересматривать весь процесс работы.</li> </ul>
<b>Unsatisfactory Performance/ Неудовлетворитель но</b>	<p>Работник выполняет поставленные задачи <u>неудовлетворительно</u>, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- не только не соблюдает поставленные сроки, но и весь результат работы носит отрицательный характер;</li> <li>- все попытки руководителя скорректировать задачи и старания коллег оказать помощь не приносят положительного результата.</li> </ul>

# ОЦЕНКА МЕНЕДЖЕРОМ: РЕКОМЕНДОВАННОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОЦЕНОК



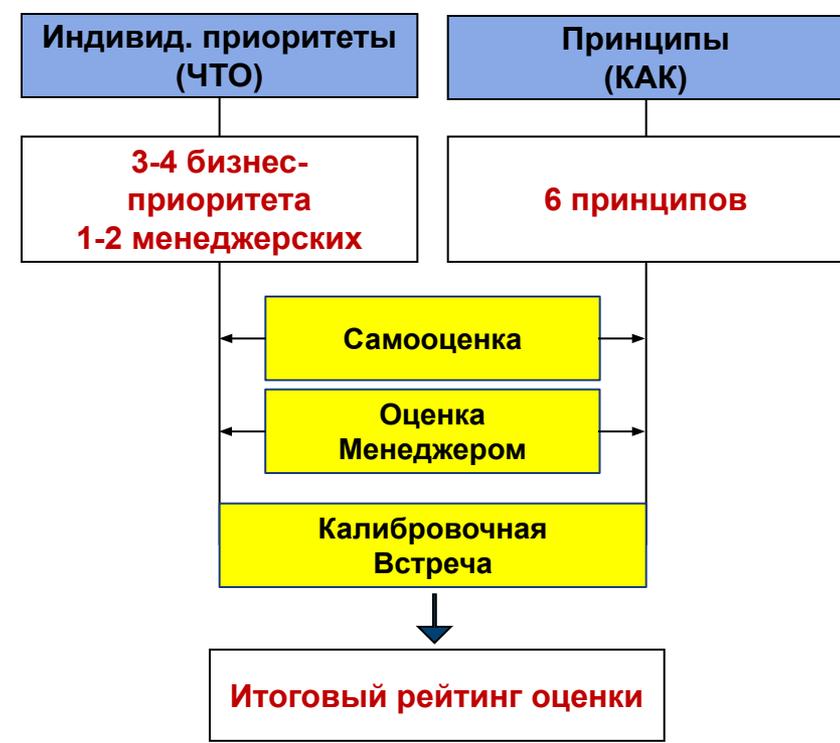
**!NB** Данное распределение носит рекомендательный характер и является валидным только на большой выборке людей.



# КАЛИБРОВОЧНАЯ ВСТРЕЧА: ЧТО ЭТО?



- Совместная встреча менеджеров одного уровня с целью обсуждения всех рейтингов всех подчинённых
- Калибровка рейтингов оценок (обсуждение того, какие приоритеты были достигнуты и как) завершается выставлением оценки каждому сотруднику на этом уровне
- HR менеджер фасилитирует процесс калибровки
- Предварительные оценки становятся финальными по итогам процесса калибровки





**Все равны**

**Аргументы, факты,  
проверенная информация**



**Правило вето**  
каждый имеет право  
заблокировать то  
или иное решение

**Дискуссия, а не  
голосование**

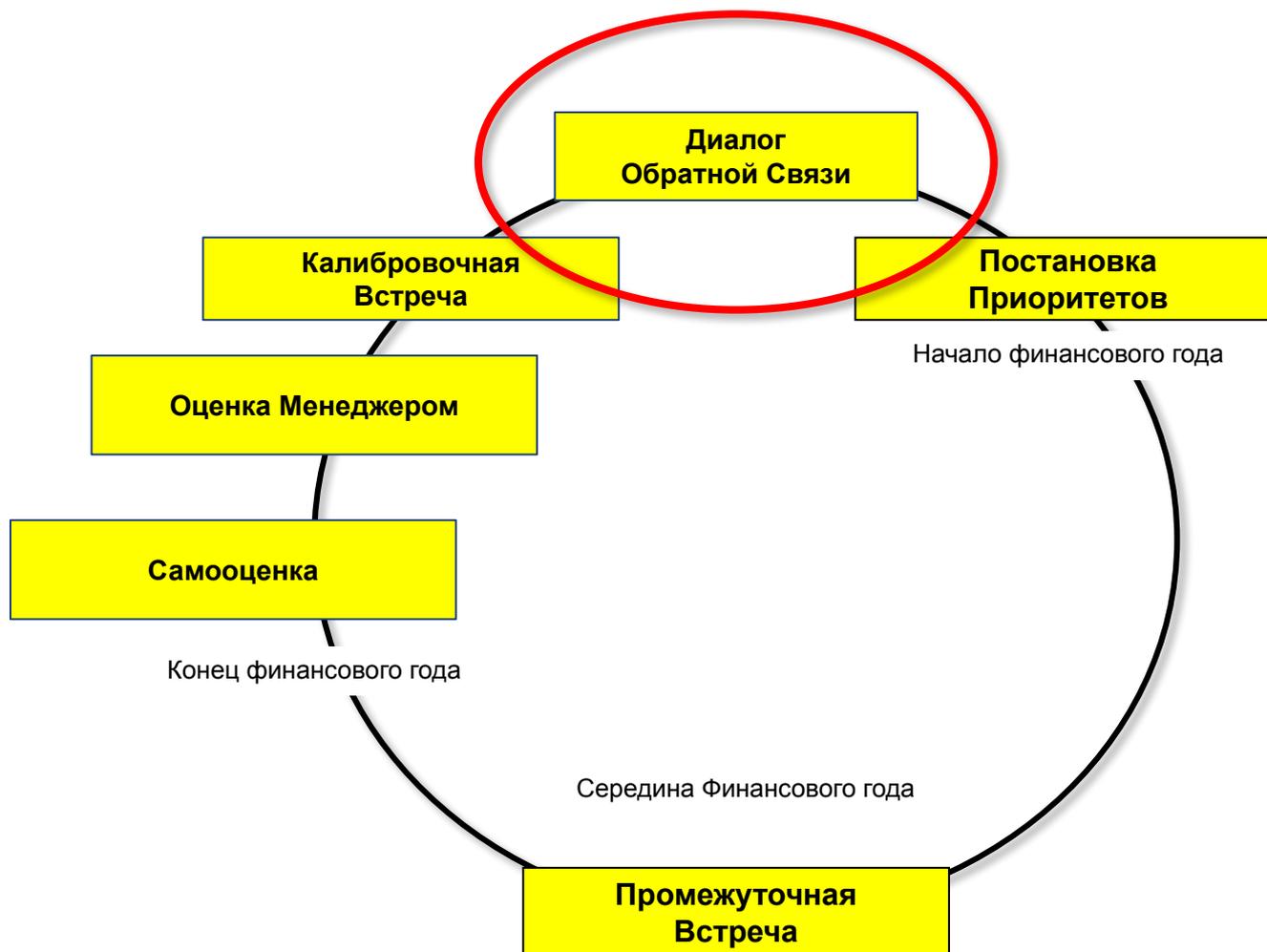


## КАЛИБРОВОЧНАЯ ВСТРЕЧА: МОДЕЛЬ ВЫСОКОРЕЗУЛЬТАТИВНОГО СОТРУДНИКА



**Высокорезультативный сотрудник (High Performer)** – это сотрудник, постоянно демонстрирующий высокий уровень своей работы, расширяющий свою экспертизу, достигший потенциала для вертикального роста. В рамках ежегодной оценки такой сотрудник получает Exceptional/Exceeding.





- Менеджер назначает индивидуальную встречу,
- Во время встречи сотрудник аргументирует свое видение самооценки, руководитель объясняет результаты калибровки, уточняя оценку по каждому приоритету и принципу, спрашивает о необходимых мерах поддержки в следующем году. Также руководитель предлагает сотруднику поделиться своей обратной связью.
- Рекомендуемая продолжительность встречи от 30 минут до 1 часа

### Основные правила:

1. Говорите о конкретном событии.
2. Используйте подтвержденные конкретные факты.
3. Вовлекайте сотрудника в обсуждение — дайте ему высказаться.
4. Обсуждайте события и действия. Не личность.
5. Говорите о том, что можно изменить.

