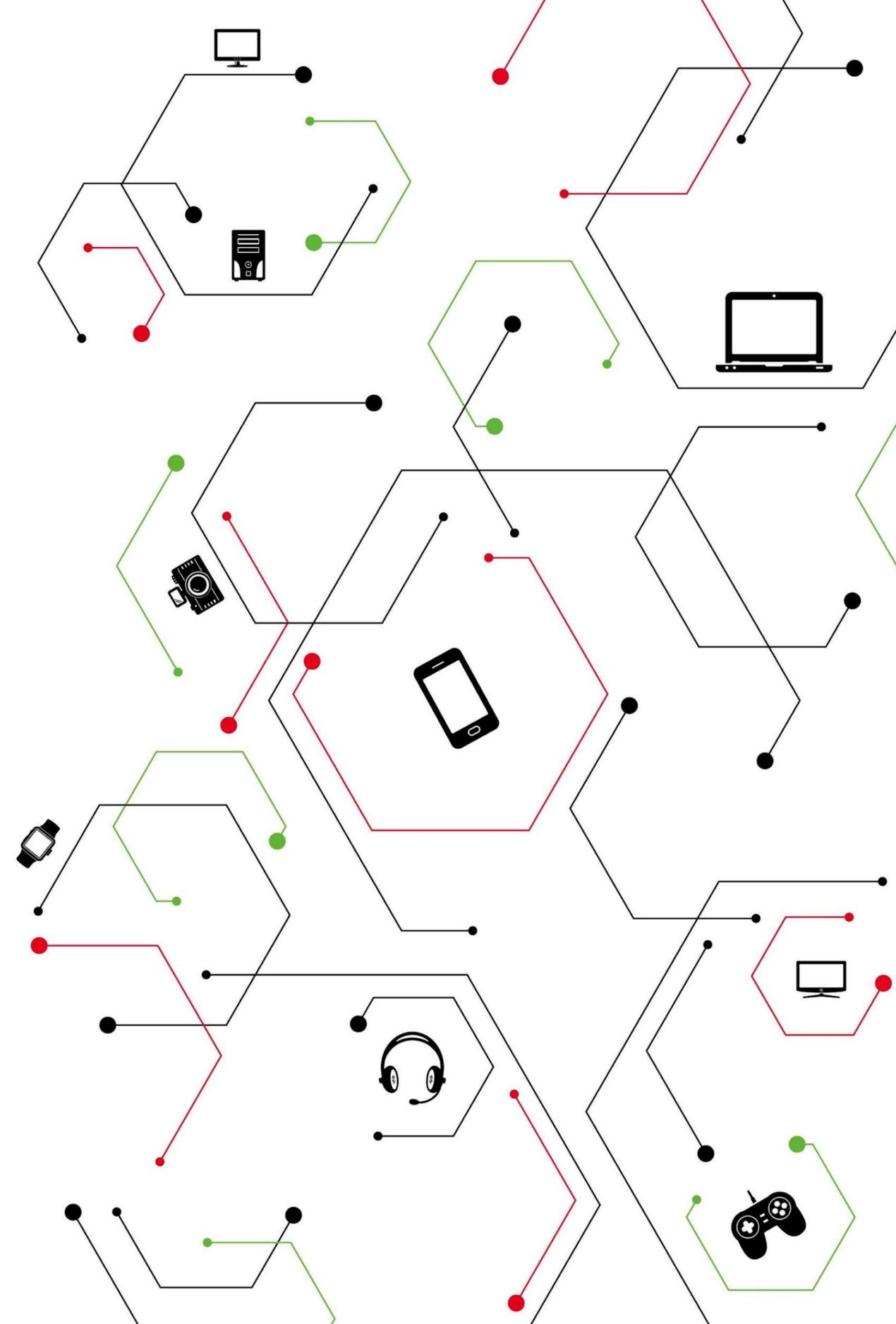


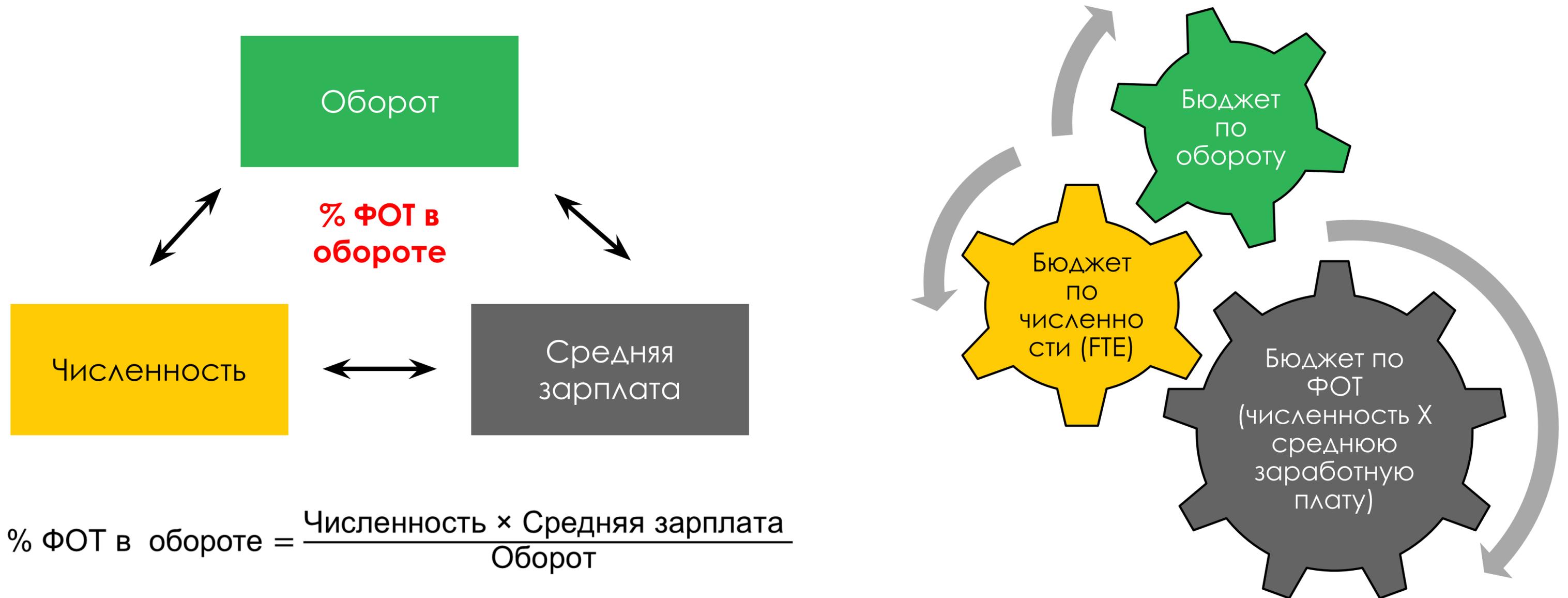
М.видео

**Управление
эффективностью
розничных магазинов**

2019



ПЛАНИРОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ



ПЛАНИРОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

$$\text{Эффективность (руб. в час)} = \frac{\text{Мотивационный оборот (руб.)}}{\text{Количество часов по магазину (чч)}}$$

Учитываются в эффективности:

- ✓ Отработанное время
 - линейный персонал
 - менеджмент магазина
- ✓ Ежегодные отпуска
- ✓ Аутсорсинг
- ✓ Временный персонал
- ✓ Служебные поездки
- ✓ Командировки

* При планировании промоутеры учитываются в расчёте (чем больше промоутеров, тем ниже плановая численность собственного персонала)
В факт по эффективности промоутеры не учитываются

Не учитываются в эффективности:

- ✗ Промоутеры*
- ✗ Больничные
- ✗ Северные отпуска
- ✗ Неоплачиваемые отпуска
- ✗ Отпуска по беременности и родам
- ✗ Учебные отпуска
- ✗ Невыход сотрудника (НН)
- ✗ Инвалиды, принятые по квоте: категории в SAP:
 - 2S – младший специалист
 - 66 – мерчандайзер

- 1 Суммированный учёт рабочего времени (СУРВ) / Корректировка часов**
 - Вывод сотрудников сверх нормы
 - Вывод сотрудников ниже нормы
 - Вывод сотрудников по норме
- 2 Управление занятостью сотрудников**
 - Полная занятость (40 часов в неделю)
 - Неполная (частичная) занятость
 - 20 часов в неделю
 - 30 часов в неделю
- 3 Управление ШР и количеством сотрудников**
 - Изменение ШР
 - Заккрытие / вакансий
- 4 Verme**
 - Вывод персонала в соответствии с почасовой потребностью
- 5 Аутсорсинг**
 - Склад
 - работа с товаром
 - ТЗ
 - смена цен / мерчандайзинг / уборка
- 6 Временный персонал**
 - На высокий сезон
- 7 Вводные параметры FTE-калькулятора**
 - Параметры и показатели магазина
- 8 • Управление промоперсоналом**
 -  Контроль графиков и выхода
 -  Оценка промоутеров
 -  Предложения супервайзерам по корректировке графиков

СУММИРОВАННЫЙ УЧЁТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ ЗАНЯТОСТЬ СОТРУДНИКОВ

Норма рабочего времени – это количество часов, которые должен отработать сотрудник за определённый период

	Янв	Фев	Мар	Апр	Май	Июн	Июл	Авг	Сен	Окт	Ноя	Дек	Итого
Full-time (=1FTE) (40 часов в неделю)	136	159	159	175	143	151	184	176	168	184	160	175	1970
Part-time (30 часов в неделю)	102	119,25	119,25	131,25	107,25	113,25	138	132	126	138	120	131,25	1477,5
Part-time (20 часов в неделю)	68	79,5	79,5	87,5	71,5	75,5	92	88	84	92	80	87,5	985

FTE (Full Time Equivalent) – эквивалент полной занятости (40 часов в неделю), соответствует норме часов по производственному календарю

Годовой:

- Продавцы
- Кассиры
- Сервис-инженеры

Квартальный:

- Кладовщики 1 кат.
- Кладовщики 2 кат.



- Сотрудники должны отработать норму в рамках учётного периода;
- Переработки и недоработки запрещены!
- В **Verme** доступен отчёт по переработкам сотрудников.

СУММИРОВАННЫЙ УЧЁТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ ИСКЛЮЧЕНИЯ И ОСОБЕННОСТИ

Региональные особенности нормы часов



- Праздники (например, религиозные)
- Предпраздничные дни

Не могут работать в ночные смены и перерабатывать:



- Женщины живущие на севере и в сёлах
норма часов: 36 часов в неделю (оплачивается как 40)



- Инвалиды I и II группы
укороченная неделя: 35 часов (оплачивается как 40)



- Женщины с детьми до 3 лет
по желанию устанавливается неполная рабочая неделя (оплачивается пропорционально отработанному времени)

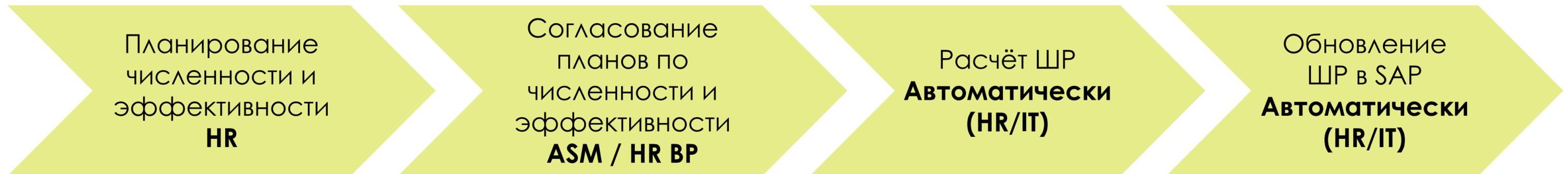


- Несовершеннолетние
укороченная неделя: 35-36 часов, в зависимости от возраста (оплачивается пропорционально отработанному времени)

Факторы влияния на ШР:

Уровень персонала	Должности	Факторы, определяющие ШР
Управленческий персонал	<ul style="list-style-type: none"> • Директор • Менеджер / ст. продавец • Старший кассир • Заведующий складом / ЗавАТОиС • Кладовщик 1 категории • Менеджер С3 / ст. с-инженер 	Организационная структура в соответствии с категориями магазина
Административный персонал	<ul style="list-style-type: none"> • Секретарь • Комендант 	
Линейный персонал	<ul style="list-style-type: none"> • Продавец • Кассир • Сервис-инженер • Кладовщик 2 категории 	<ul style="list-style-type: none"> • Утвержденный план по численности • Количество сотрудников на частичной занятости • Фактическая численность

Процесс ежемесячного формирования ШР:



Формула расчёта целевого ШР:

Целевое ШР = План по численности / норму часов по гигиеническому минимуму* + списочная численность Part x 0,5 с округлением вверх до целого числа



* Норма часов по гигиеническому минимуму соответствует норме по производственному календарю по итогам года (1970 часов), но отличается по месяцам за счёт распределения на основе количества дней в месяце. Это больше соответствует специфике работы розничных магазинов



Ířđìà ÷ àññìà äëÿ
Ãì

Изменение ШР через заявку на SAP Portal:



Штатное расписание

Изменение штатного расписания розницы

Реестр заявок на изменение штатного расписания розницы

Здесь вы можете создавать заявки на изменение штатного расписания розницы

Штатное расписание

[Штатное расписание](#)

Здесь вы можете управлять штатным расписанием

Основные правила изменения ШР:

- Изменения производятся только на планируемый период (т.е. не производятся «задним числом»).
- При изменении численности : Директору магазина необходимо создать заявку на изменение штатного расписания магазина до 28 числа месяца, чтобы изменение было реализовано в текущем месяце. Если заявка поступит позже этой даты, то изменение будет сделано только в 1-х числах следующего месяца.

Согласование заявки ШР:

- ASM
- HR ВР дивизиона
- HR: Специалист по управлению численностью (Анастасия Соловьева)

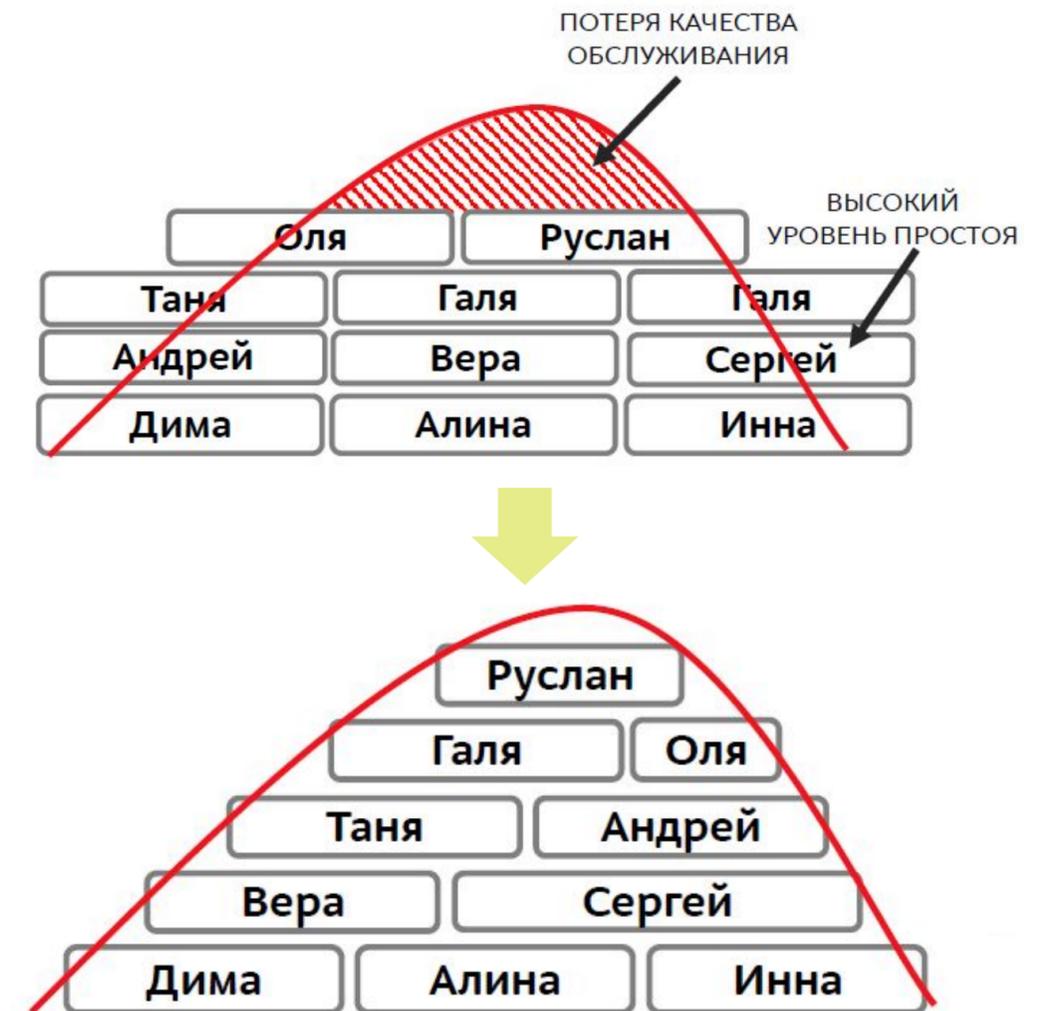
Обязательные требования для изменения ШР:

В поле «Комментарий» необходимо указать:

- Причину изменения
- Текущее выполнение плана по эффективности. При выполнении плана <100% - добавить данные по прогнозу эффективности.

Заявки без комментариев будут отклонены

- Планирование графиков для персонала в соответствии с запланированной нагрузкой
- Нет стандартным графикам (8 часов 5/2) для линейного персонала
- Автоматическое построение графиков и планирование выходных
- Использование плавающих выходных и гибких смен (4-12 часов)
- Учёт потребностей сотрудников



Подробнее:
<https://wiki.verme.ru/>
 Логин:
wiki@mvideo.ru
 Пароль: C5vexE

Преимущества использования аутсорсинга:



Гибкое управление часами



Управление колебаниями численности в течении года



Управление численностью при колебаниях оборота в течении месяца



Управление вакансиями

Функции аутсорсинга

ТЗ



- Смена ценников
- Мерчандайзинг
- Уборка полок



Склад

- Работа с товаром
- уборка на складе

Подробнее:



Αόδηϊδñèĩã
ĩãðñĩĩãèà Ìãèããĩ



Сроки использования:

- 1 августа - 31 января



Приём и адаптация

- Без испытательного срока
- Стандартный приём: категория: стажёр / допускается приём на 2 категорию при наличии опыта в ритейле с перерывом не более 3 мес.
- Стандартная адаптация



Новые магазины

- До технического открытия – приём на постоянный ТД
- После ТО – приём на временный ТД



Учёт персонала

- Планирование графиков: Verme
- Табелирование: Verme
- Правила СУРВ
- Учёт в эффективности: 100%



Увольнение

- Уведомление за 3 дня
- Не попадают в текучесть*
- Без уведомления автоматический переход на постоянную занятость



*Только для сотрудников, уволенных после вручения уведомления.

- Если сотрудник уволится ранее срока окончания временного ТД – он будет учитываться в текучести.

Влияние директора магазина на планирование численности и эффективности

Фактор влияния	Период для обращения
<p>Изменения категории магазина (своевременное инициирование)</p> <ul style="list-style-type: none"> •Изменение организационной структуры •Изменение плановой нагрузки (FTE) 	<ul style="list-style-type: none"> •До 5 числа месяца, предшествующего плановому
<p>Вводные параметры (контроль актуальности)</p> <ul style="list-style-type: none"> •Режим работы •Сложная конфигурация ТЗ 	<ul style="list-style-type: none"> •До старта планирования: •1-15 число месяца, предшествующего плановому
<p>Особые условия (согласование в HR BP)</p> <ul style="list-style-type: none"> •Инкассация вне режима работы магазина •Сложность приёма / отгрузки товара •Потребительский экстремизм (претензии от профессиональных юристов) •Проведение строительных работ 	<ul style="list-style-type: none"> •До старта планирования: •1-15 число месяца, предшествующего плановому
<p>Ежегодные отпуска</p> <ul style="list-style-type: none"> • Своевременная подача информации кадровым администраторам 	<ul style="list-style-type: none"> •До старта планирования: •1-15 число месяца, предшествующего плановому



Контроль выхода / соблюдения графика работы промперсонала



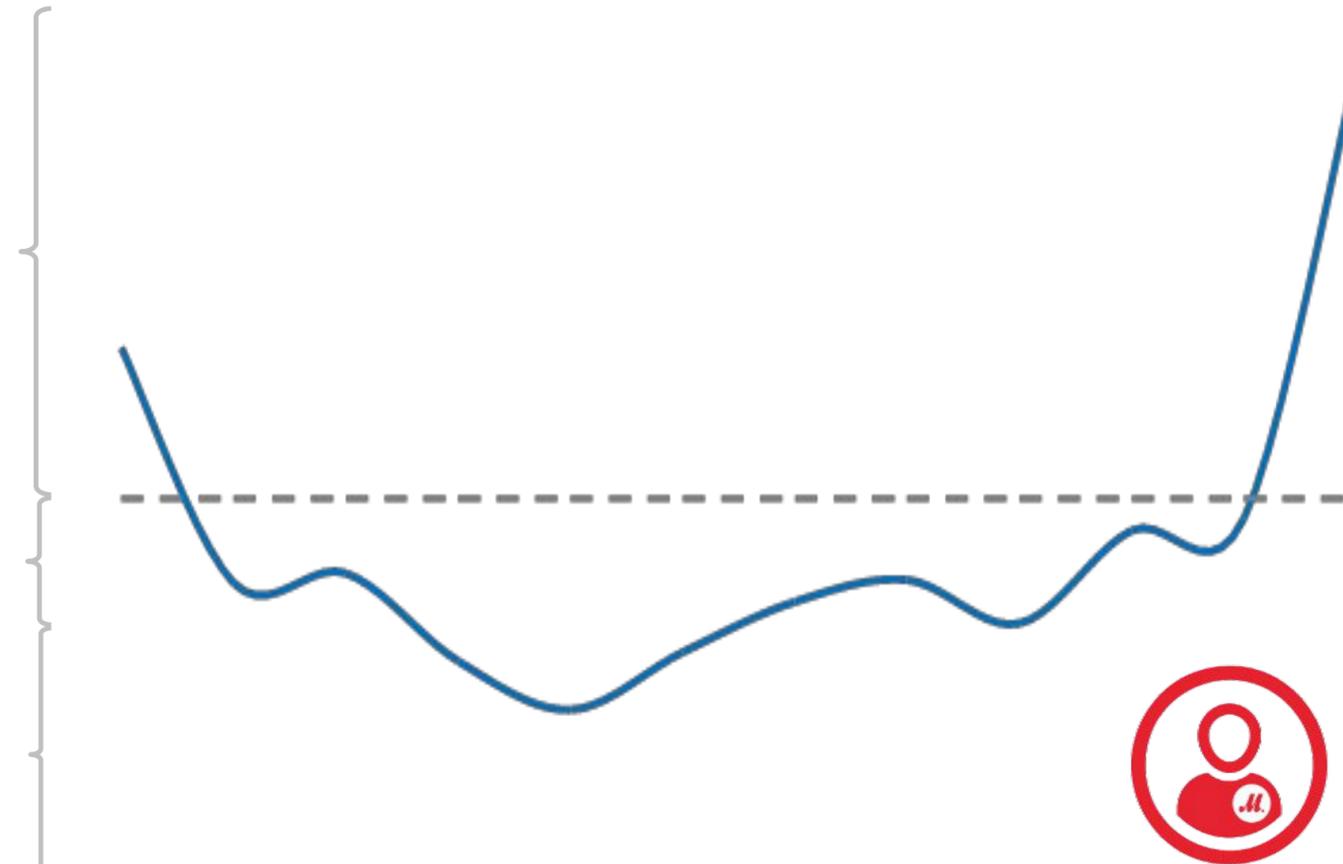
Контроль работы и оценка по итогам месяца



Корректировка графика работы совместно с супервайзером бренда

Колебания оборота и численности в течении года

- Временные сотрудники на высокий сезон
- Аутсорсинг
- Управление часами
- Управление занятостью
- Управление ШР
- Управление промоперсоналом



Ссылка на вебинар: «Управление эффективностью»:
<https://cloud.mail.ru/public/MeG8/bYJtp8MNU>

**СПАСИБО
ЗА ВНИМАНИЕ**

Александр Осипов

Руководитель группы по поддержке розницы

aleksandr.osipov@mvideo.ru

Дмитрий Тяпкин

Менеджер по управлению эффективностью
(М.видео)

DMITRY.TYAPKIN@MVIDEO.RU

Анастасия Соловьева

Специалист по управлению численностью

Anastasiya.Solovyeva@mvideo.ru