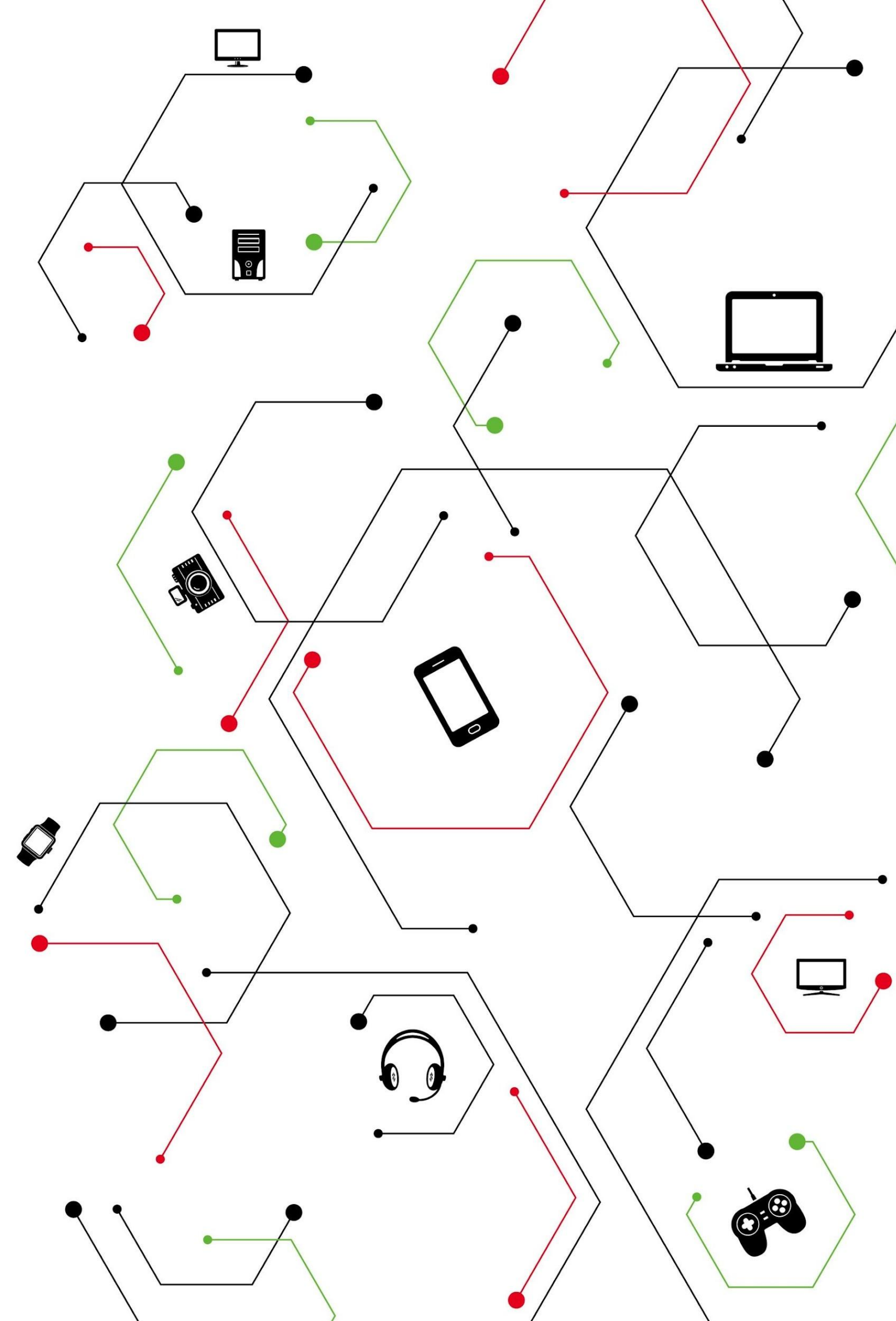
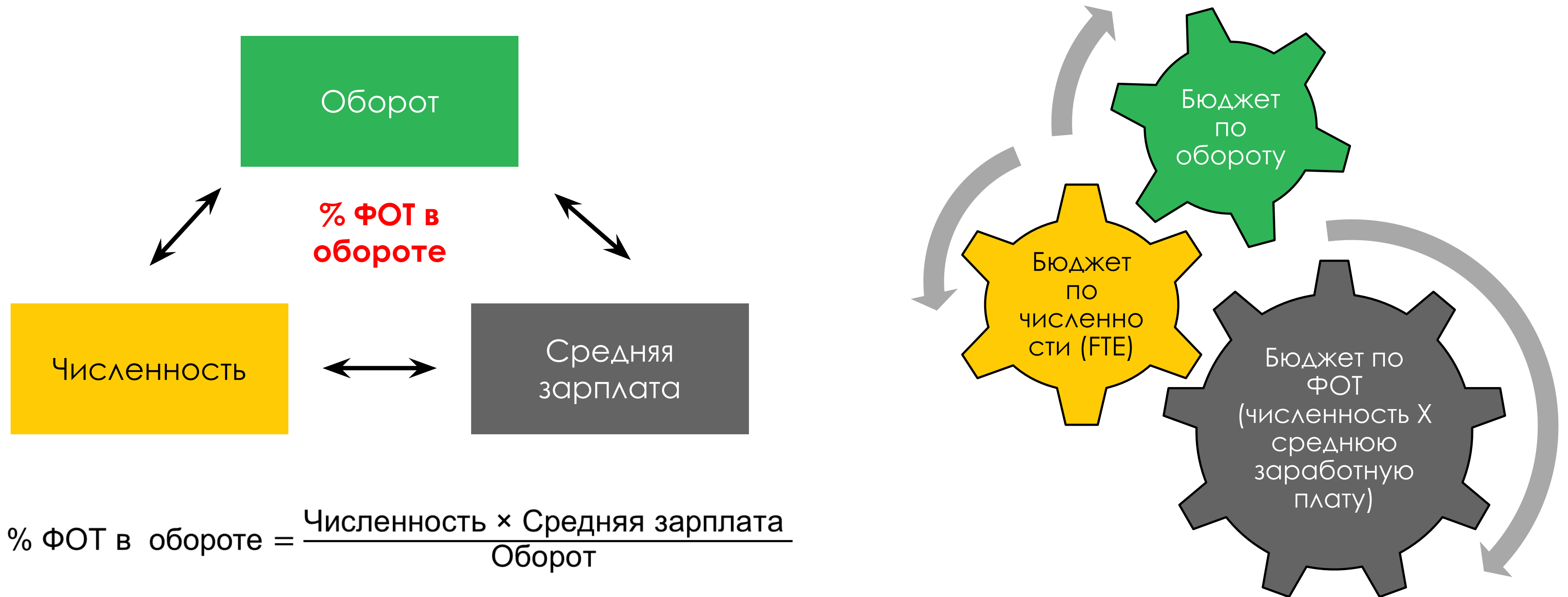


*М.видео*

**Управление  
эффективностью  
розничных магазинов**

2019





# 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
<b>Full-time (=1FTE)</b> (40 часов в неделю)	136	159	159	175	143	151	184	176	168	184	160	175	<b>1970</b>
<b>Part-time</b> (30 часов в неделю)	102	119,25	119,25	131,25	107,25	113,25	138	132	126	138	120	131,25	<b>1477,5</b>
<b>Part-time</b> (20 часов в неделю)	68	79,5	79,5	87,5	71,5	75,5	92	88	84	92	80	87,5	<b>985</b>

**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)

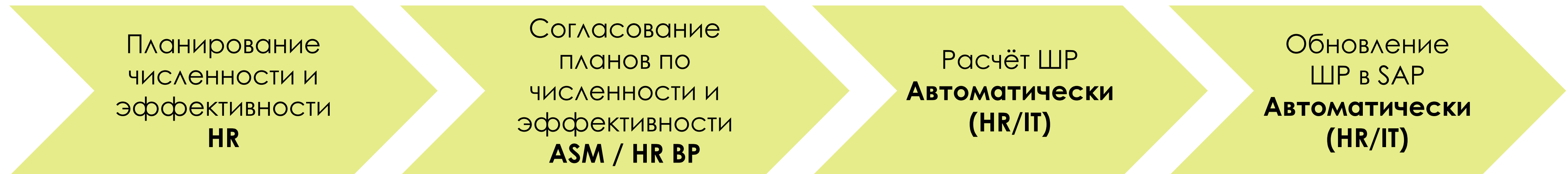


- Несовершеннолетние  
укороченная неделя: 35-36 часов, в зависимости от возраста (оплачивается пропорционально отработанному времени)

## Факторы влияния на ШР:

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

## 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)

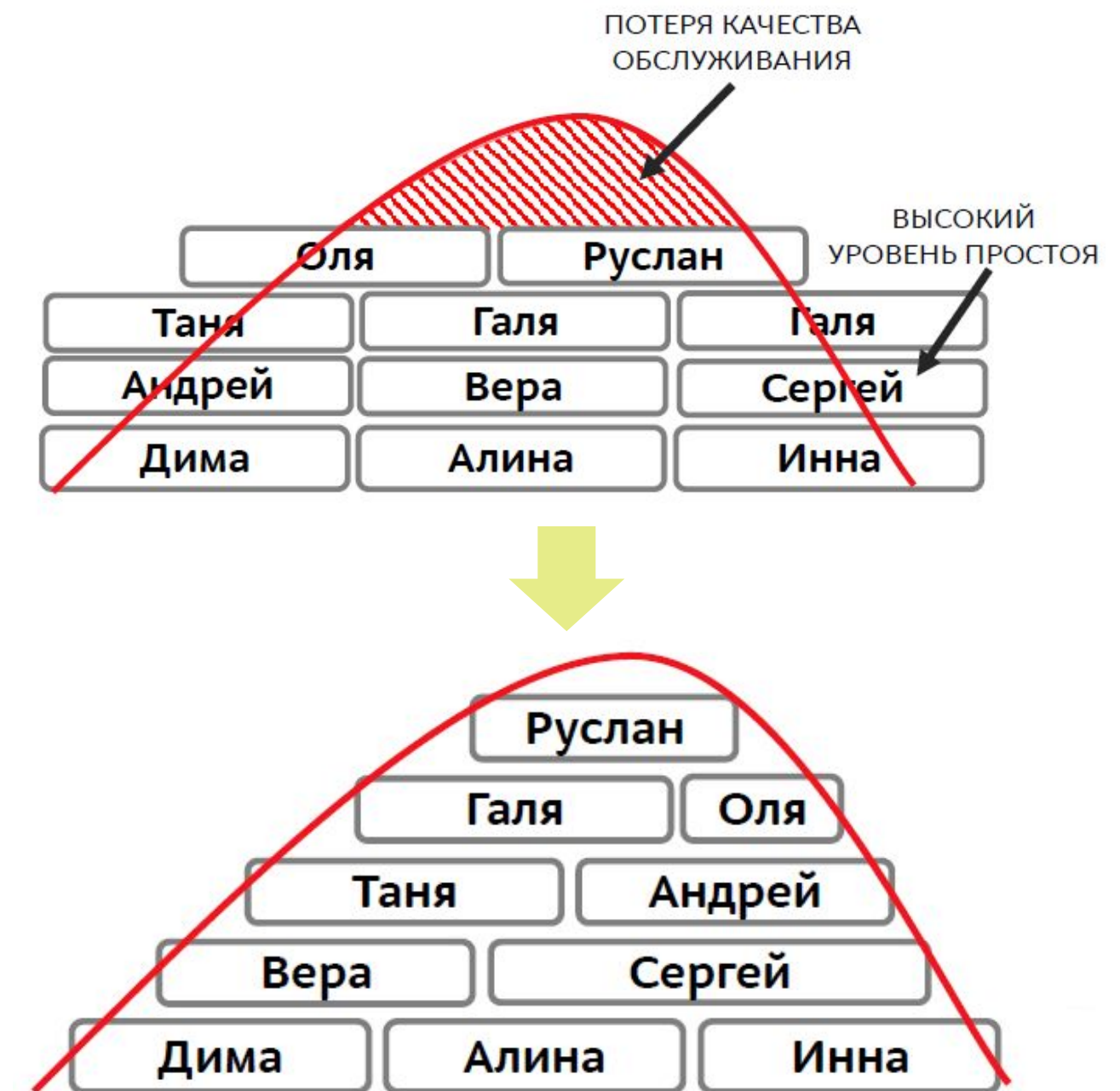
## Обязательные требования для изменения ШР:

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](mailto: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



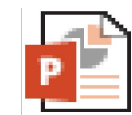
- Смена ценников
- Мерчандайзинг
- Уборка полок



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



Контроль выхода / соблюдения графика работы промперсонала



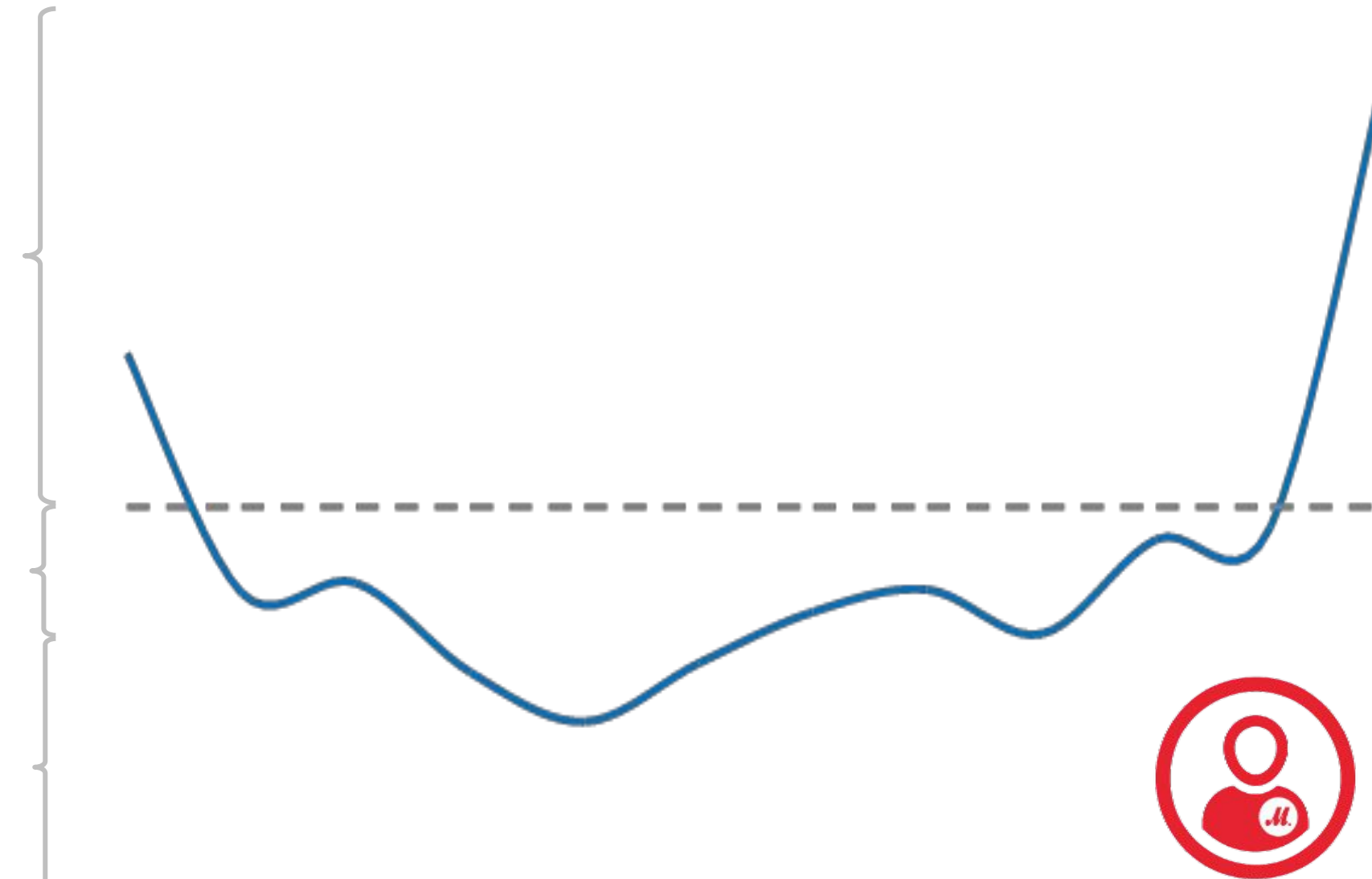
Контроль работы и оценка по итогам месяца



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](mailto:aleksandr.osipov@mvideo.ru)

**Дмитрий Тяпкин**

Менеджер по управлению эффективностью  
(М.видео)

[DMITRY.TYAPKIN@MVIDEO.RU](mailto:DMITRY.TYAPKIN@MVIDEO.RU)

**Анастасия Соловьева**

Специалист по управлению численностью

[Anastasiya.Solovyeva@mvideo.ru](mailto:Anastasiya.Solovyeva@mvideo.ru)