

Основные изменения в мотивации РС на SS21

Список изменений

Ежемесячная премия

Изменение нормативов на коэффициенты продавцов (для личной системы мотивации)



Список изменений

Ежемесячная премия

Изменение мотивации кладовщиков (для бригадной и личной системы мотивации)

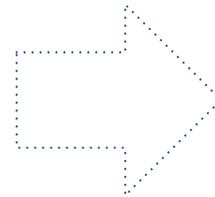


Бригадная
премия

100%



Выполнение
плана продаж

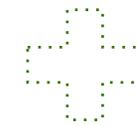


Бригадная
премия

50%



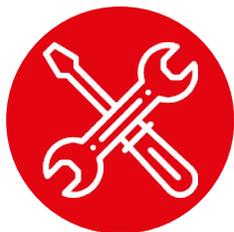
Выполнение
плана продаж



Нормативы
Pick Up

50%

Изменение мотивации сотрудников СЦ (для мастеров и мастеров-экспертов)



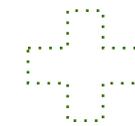
Выполнение плана
по сервису



Выполнение
плана продаж



Премия за продажи
товаров и услуг из
списка

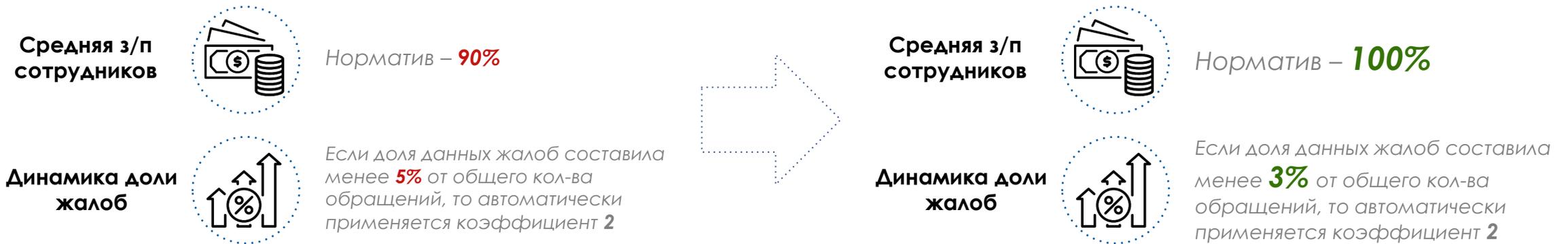


Премия за личные
продажи

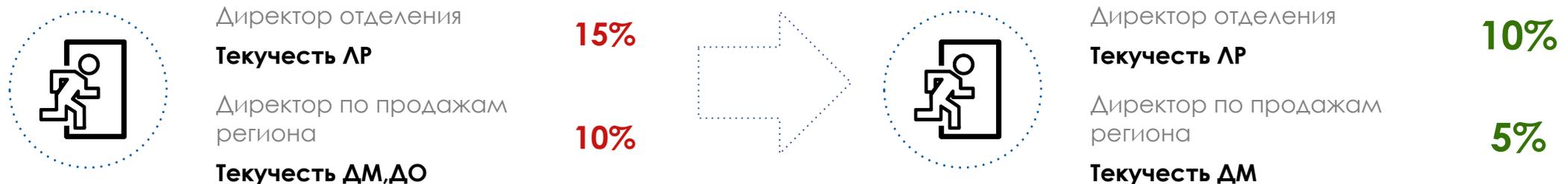
Список изменений

Сезонная премия

Изменение нормативов в показателе «Эффективность команды» (для НО, ДМ, ДО)



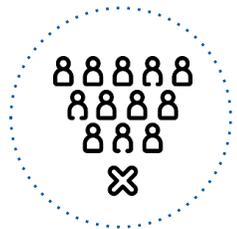
Изменение нормативов в показателе «Текучесть» (для ДО, ДПР)



Список изменений

Сезонная премия

Изменение логики нормативов в показателе «Укомплектованность» (для ДМ и ДО)

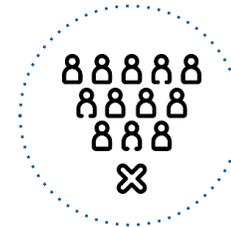
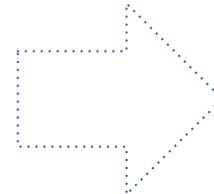


Директор магазина
Укомплектованность **ТП**

95%

Директор отделения
Укомплектованность **ЛР**

95%



Директор магазина

Укомплектованность
должностей **Продавец и
Кассир / Продавец-Кассир**

95%

Директор отделения
Укомплектованность **ЛР**

98%

Список изменений Сотрудники PRO

Месяц



Оборот продаж
1 190 000 / 1 820 000

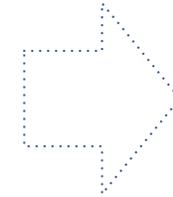
70%



Продвижение бренда

30%

Амбассадор Hard/Soft



Оборот продаж
1 020 000 / 1 560 000

60%



Продвижение бренда

40%

Сезон



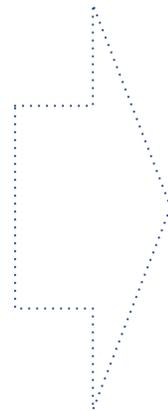
Производительность
10 200/ 15 500

50%



Доля продаж своего
сегмента

50%



PRO эксперт
Hard/Soft



Производительность
10 200/ 15 500

100%

Амбассадор
Hard/Soft



Производительность
8 160/ 12 400

80%



Soft проекты*

20%

*Список задач публикуется на сезон в системе мотивации



МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ РС

SS21

Сотрудники Розничной Сети

Руководители



Директор по продажам региона
Директор отделения
Директор магазина

Линейные руководители



Начальник отдела
Старший кассир
Зав. Склада

Торговый персонал

PRO персонал



Эксперт PRO Hard
Эксперт PRO Soft
Амбассадор PRO
Стрингер PRO

Торгующий персонал



Продавец

Кассир
Продавец-кассир
Продавец-эксперт
Стрингер

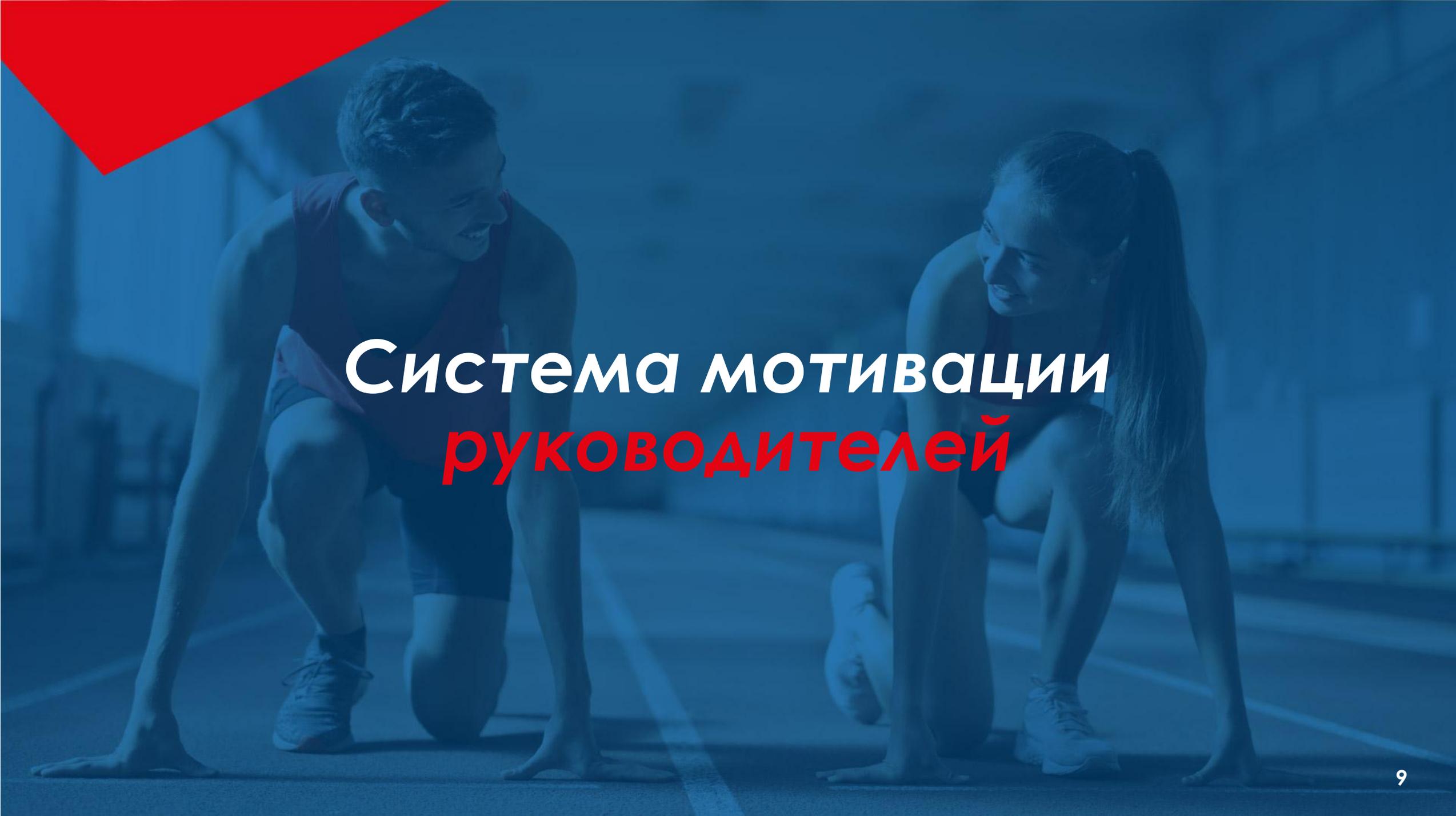
Не торгующий персонал



Кладовщик

Мастер СЦ
Мастер СЦ PRO
Мастер-эксперт СЦ
Мастер-эксперт СЦ PRO

У сотрудников, выделенных **зеленым цветом**, мотивация зависит от действующей в магазине системы мотивации



**Система мотивации
руководителей**

Основные фокусы руководителей



Улучшение клиентского сервиса в РС



Развитие OMNI продаж



Работа с эффективностью и стабильностью персонала РС

Директор по продажам региона

сотрудник, обеспечивающий реализацию целей Компании в рамках своего региона

Оклад



Отработанное время

Сезонная премия (РФ / СНГ)

Ежемесячная премия



Выполнение плана продаж

Offline и OMNI ассоциированные продажи*

20% / 25%



Стабильность команды

Текучесть ДМ
Укомплектованность штата ДМ, ДО

20% / 25%



Эффективность команды

Выполнение KPI ДМ
Уровень компетенций команды ДМ, ДО

20% / 25%



Pick UP

Время подтверждения заказов
% Подтверждения заказов
% Выданных от поступивших

20% / 25%



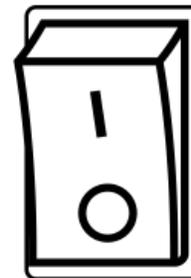
NPS

20% / 0%



Премияльной части нет

Выполнение
% ФОТ Региона



* Если в OMNI продаже участвуют два магазина, то продажа учитывается и магазину, привлекшего клиента, и магазину, выдавшего заказ

Директор отделения

сотрудник, обеспечивающий реализацию бизнес-процессов Компании и эффективную работу персонала

Оклад



Отработанное время

Сезонная премия



Выполнение плана продаж

Offline и OMNI ассоциированные продажи*

25%



Стабильность команды

Текущая ЛР
Укомплектованность штата ЛР

25%



Эффективность команды

Исполнение плановой средней ЗП
Жалобы на работу персонала

25%



Pick UP

Время подтверждения заказов
% Подтверждения заказов
% Выданных от поступивших

25%

Ежемесячная премия (РФ / СНГ)



50% / 0%

NPS



50% / 100%

FTE

* Если в OMNI продаже участвуют два магазина, то продажа учитывается и магазину, привлекшего клиента, и магазину, выдавшего заказ

Директор магазина

сотрудник, обеспечивающий реализацию бизнес-процессов Компании и эффективную работу персонала

Оклад



Отработанное время

Сезонная премия



Выполнение плана продаж

Offline и OMNI ассоциированные продажи*

25%



Стабильность команды

Текущая общая
Укомплектованность Продавцов и Кассиров

25%



Эффективность команды

Исполнение плановой средней ЗП
Жалобы на работу персонала

25%



Pick UP

Время подтверждения заказов
% Подтверждения заказов
% Выданных от поступивших

25%

Ежемесячная премия (РФ / СНГ)



50% / 0%

NPS



50% / 100%

FTE

* Если в OMNI продаже участвуют два магазина, то продажа учитывается и магазину, привлекшего клиента, и магазину, выдавшего заказ

** Система мотивации ДМ СМ Дисконт представлена на 46 слайде

Стабильность команды у ДПР

показатель, нацеленный на повышение стабильности команды и улучшение рабочей среды



Текучесть ДМ

Доля сотрудников, которые уходят из компании

> 5% **0**

≤ 5% **%**

Текучесть = 0 **2**



Укомплектованность штата ДМ

Уровень средней заполняемости ставок (ССТ) по сравнению с открытыми ставками

< 98% **0**

≥ 98% **1**



Стабильность команды у ДО

показатель, нацеленный на повышение стабильности команды и улучшение рабочей среды



Текущая ЛР

Доля сотрудников, которые уходят из компании

> 10% **0**

≤ 10% **%**

≤ 5% **2**



Укомплектованность штата ЛР

Уровень средней заполняемости ставок (ССТ) по сравнению с открытыми ставками

< 98% **0**

≥ 98% **1**



Стабильность команды у ДМ

показатель, нацеленный на повышение стабильности команды и улучшение рабочей среды



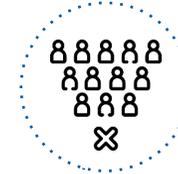
Текущая общая

Доля сотрудников, которые уходят из компании

> 30% **0**

≤ 30% **%**

≤ 10% **2**



Укомплектованность Продавцов и Kassиров

Уровень средней заполняемости ставок (ССТ) по сравнению с открытыми ставками

< 95% **0**

≥ 95% **1**



Эффективность команды у ДПР

показатель, нацеленный на рост вовлеченности руководителей в работу персонала



Выполнение KPI ДМ

Выполнение ежемесячно своих KPI команды ДМ

< 60% выполнили KPI **0**

≥ 60% выполнили KPI **%**

≥ 75% выполнили KPI **2**



Уровень компетенции*

Результат калибровочной сессии ДО и ДМ по итогу сезона

Кр. Зона > 20% **0**

Кр. Зона ≤ 20% **1**

Зел. Зона ≥ 7%
Кр. Зона ≤ 15% **2**



* Отчет по калибровочной сессии от Группы Оценки

Все формулы расчеты представлены в Приложении

Эффективность команды у ДО и ДМ РФ

показатель, нацеленный на рост производительности сотрудников и качество выполнения их работы



Средняя заработная плата

Уровень заработной платы продавцов, кладовщиков и кассиров (приведенный к 168 часам)

< 100%*

0

≥ 100%*

%

≥ 110%*

2

* % выполнения плана



Динамика доли жалоб на ТП*

Изменение доли жалоб на отсутствие продавцов и очереди на кассах по сравнению с прошлым сезоном

< 0%

0

≥ 0%
< 15%

1

≥ 15%

2

* Если доля данных жалоб составила менее 3% от общего кол-ва обращений, то автоматически применяется коэффициент 2

Все формулы расчеты представлены в Приложении

Эффективность команды у ДО и ДМ СНГ

показатель, нацеленный на рост производительности сотрудников и качество выполнения их работы



Средняя заработная плата

Уровень заработной платы продавцов, кладовщиков и кассиров (приведенный к 168 часам)

< 100%*

0

≥ 100%*

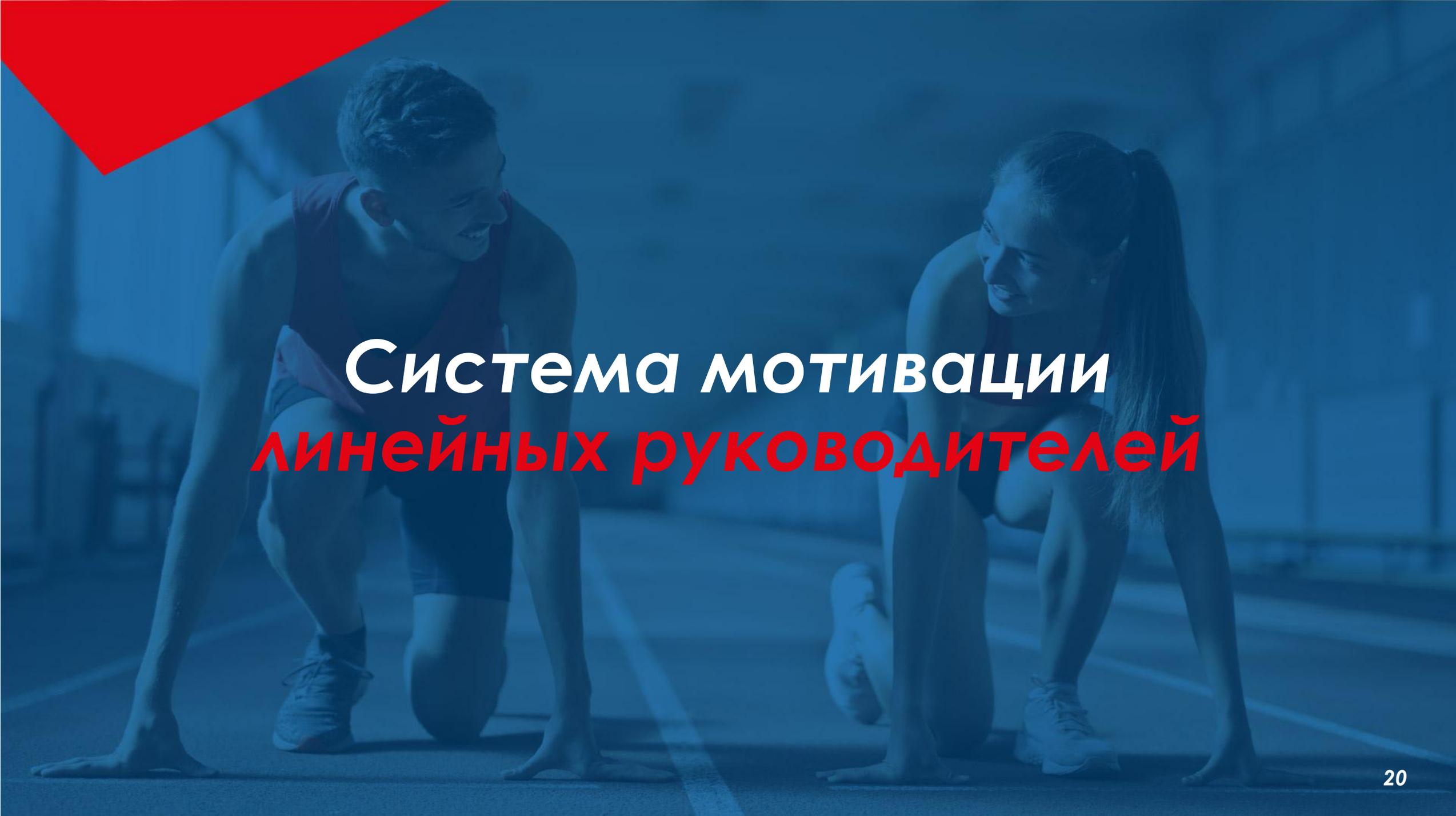
%

≥ 110%*

2

* % выполнения плана

Все формулы расчеты представлены в Приложении



**Система мотивации
линейных руководителей**

Линейные руководители

Начальник отдела

сотрудник, курирующий конкретный отдел магазина по вопросу выкладки товара и мерчендайзинга

Оклад



Отработанное
время

Сезонная премия (РФ / СНГ)

Ежемесячная премия



Выполнение плана продаж

Offline и OMNI ассоциированные продажи*

30% / 50%



Премияльной части нет



Эффективность команды

Исполнение плановой средней ЗП
Жалобы на работу и отсутствие персонала

35% / 50%



NPS Retail

35% / 0%

* Если в OMNI продаже участвуют два магазина, то продажа учитывается и магазину, привлекшего клиента, и магазину, выдавшего заказ

Линейные руководители

Старший кассир

сотрудник, ответственный за координацию работы в кассовой зоне

Оклад



Отработанное время

Сезонная премия



Премияльной части нет

Ежемесячная премия



Количество
штук



Стоимость
штуки



Товары
импульсной зоны

Линейные руководители

Зав. складом

сотрудник, ответственный за координацию работы на складе

Ежемесячная премия

Оклад



Отработанное время

Личная система
мотивации



Выполнение плана
по продажам магазина



Pick UP*

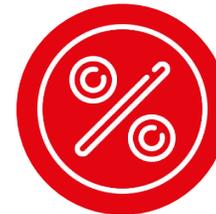
Время подтверждения заказов
% Подтверждения заказов
% Выданных от поступивших

Сезонная премия



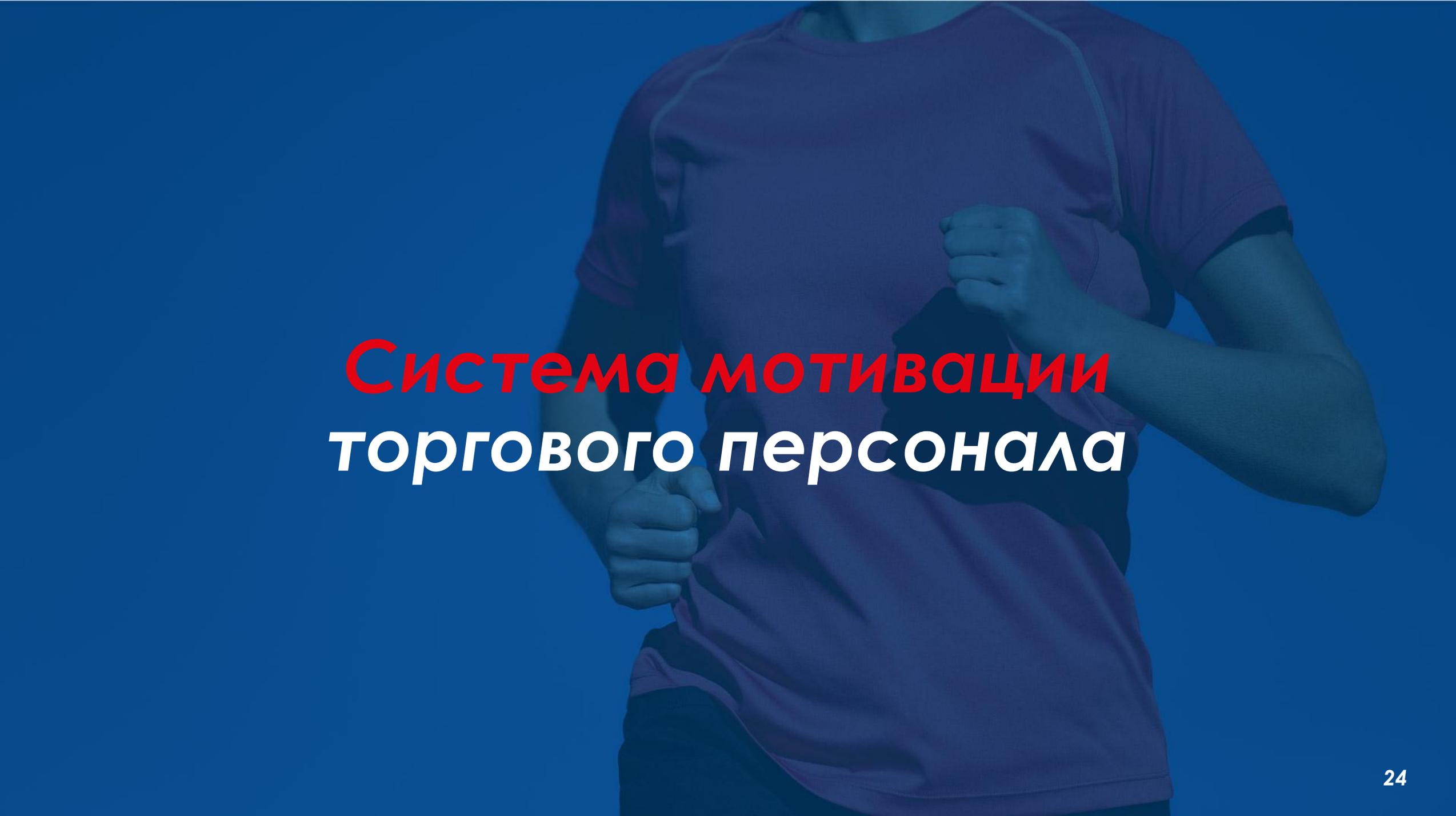
Премияльной части нет

Бригадная и
универсальная
система мотивации



Бригадный % от оборота
продаж магазина

*При выполнении одновременно всех нормативов дополнительная выплата в размере 50% от премии за продажи



**Система мотивации
торгового персонала**

Виды мотиваций в магазинах

Универсальная система



Магазины Супер
Грейд до 2.2

Личная система



Магазины Супер
Грейд от 2.3

Бригадная система



Магазины Гипер, Гипер
PRO и СТОК

Универсальная система

Продавец-кассир

универсальный сотрудник, который работает в Торговом зале с клиентами, обслуживает их на кассе, занимается приемкой товара на складе и выкладкой

Ежемесячная премия



* В оборот продаж магазина не входят товары, проданные по акции «лучшая цена», в оборот продаж входят продажи услуг СЦ

Бригадная система

Продавец

сотрудники, работающие на общий результат магазина

Ежемесячная премия



* 1. В оборот продаж магазина не входят товары, проданные по акции «лучшая цена», в оборот продаж входят продажи услуг СЦ
2. В сумме отработанных часов также учитываются фактические часы Заведующего складом

Бригадная система

Кладовщик

сотрудник, ответственный за приемку товара на складе, его выкладку, а также за качественную работу с заказами

Оклад



Личное отработанное время

Ежемесячная премия



Бригадный % от оборота продаж магазина

50%



Pick UP

Время подтверждения заказов
% Подтверждения заказов

50%

0

% подтверждения
< 91%

Или

Время обработки
≥ 15 мин.

0.5

% подтверждения
≥ 91%

Или

Время обработки
< 15 мин.

1

% подтверждения
≥ 91%

И

Время обработки
< 15 мин.

1.5

% подтверждения
≥ 93%

И

Время обработки
< 12 мин.

Личная система

Продавец

сотрудник, работающий с клиентами, премия которого зависит от личных продаж

Оклад



Отработанное время



Личный оборот



×

% с личных продаж



0

%

< 5 650 руб./час

Производительность

-

UPT

-

ATV (средний чек)

-

Оборот продаж

-

Я отработал (кол-во час)

0,5

%

1

≥ 5 650 руб./час

Производительность

< 2,1

≥ 2,1

UPT

-

ATV (средний чек)

-

Оборот продаж

-

Я отработал (кол-во час)

0,5

%

1

1,3

≥ Норматив магазина

Производительность

< 2,1

≥ 2,1

≥ 2,9

UPT

-

ATV (средний чек)

-

Оборот продаж

-

Я отработал (кол-во час)

1,3

%

2*

≥ 11 905 руб./час

Производительность

≥ 3,3

UPT

4 850

ATV (средний чек)

-

Оборот продаж

≥168 ч

Я отработал (кол-во час)

1,3

%

2*

≥ 11 905 руб./час

Производительность

≥ 3,3

UPT

4 850

ATV (средний чек)

2 000 000

Оборот продаж

<168 ч

Я отработал (кол-во час)



Премия за продажу товаров и услуг из специального списка

* При выполнении нормативов двойного коэффициента в прошлом месяце

Личная система

Кладовщик

сотрудник, ответственный за приемку товара на складе, его выкладку, а также за качественную работу с заказами

Оклад



Личное отработанное время

Ежемесячная премия



Выполнение плана по продажам магазина

50%



Pick UP

Время подтверждения заказов
% Подтверждения заказов

50%

0

% подтверждения
< 91%

Или

Время обработки
≥ 15 мин.

0.5

% подтверждения
≥ 91%

Или

Время обработки
< 15 мин.

1

% подтверждения
≥ 91%

И

Время обработки
< 15 мин.

1.5

% подтверждения
≥ 93%

И

Время обработки
< 12 мин.

Оклад



Отработанное время

Ежемесячная премия



**Количество
штук**



**Стоимость
штуки**



**Товары
импульсной зоны**

Продавец-эксперт

сотрудник, работающий с клиентами и обладающий особой экспертизой по работе с товаром
Премия зависит от личных продаж

Оклад



Отработанное время



Личный оборот



×

% с личных продаж



%

0

< 6 800 руб./час

Производительность

%

% продавца

≥ 6 800 руб./час
< 8 750 руб./час

Производительность

%

% эксперта

≥ 8 750 руб./час

Производительность



Премия за продажу товаров и услуг из специального списка

Мастера СЦ (+PRO)

сотрудник, ответственный за предоставление клиенту услуг сервисного центра

Оклад



Отработанное время

Ежемесячная премия



Выполнение плана продаж магазина



Премия за продажи товаров и услуг из списка



Премия за личные продажи

* Премия выплачивается при отработке часов в зоне «Сервис»

Мастера-эксперты СЦ (+PRO)

сотрудник, ответственный за предоставление клиенту услуг сервисного центра

Оклад



Отработанное время

Ежемесячная премия

Сервис $\geq 100\%$



Выполнение плана по сервису

$$\text{Премия} = \frac{\text{факт сервиса}}{\text{план сервиса}}$$

Макс выполнение **150%**

Сервис $< 100\%$



Выполнение плана по сервису

$$\text{Премия} = \frac{\text{факт сервиса}}{\text{план сервиса}}$$

ИЛИ



Выполнение плана по обороту

$$\text{Премия} = 1 + (\% \text{факт} - 100\%) * \frac{1}{100\% - 60\%}$$

Макс выполнение

100%



Премия за продажи товаров и услуг из списка



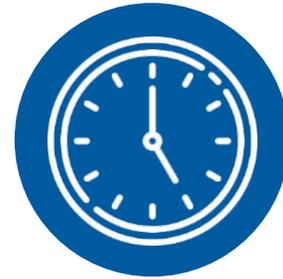
Премия за личные продажи

* Премия выплачивается при отработке часов в зоне «Сервис»

Стрингер и Стрингер PRO

сотрудник, ответственный за предоставление клиенту услуг по обслуживанию инвентаря для тенниса и бадминтона

Оклад



Отработанное время

Ежемесячная премия



Личные продажи



Личные продажи услуг



Система мотивации
PRO персонала

Оклад



Отработанное
время



Личный
оборот



%

Обычный %

< 1 700 000

Оборот продаж

%

Повышенный %

≥ 1 700 000

Оборот продаж



Премия за продажу товаров
и услуг из специального
списка

Оклад



Отработанное
время



Личный
оборот



%

Обычный %

< 2 600 000

Оборот продаж

%

Повышенный %

≥ 2 600 000

Оборот продаж



Премия за продажу товаров
и услуг из специального
списка

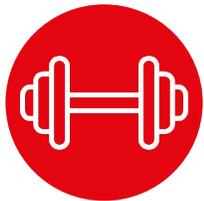
Амбассадоры PRO HARD / SOFT

Оклад



Отработанное
время

Амбассадор HARD



Оборот продаж
1 020 000

60%



Продвижение
бренда

40%

Амбассадор SOFT



Оборот продаж
1 560 000

60%



Продвижение
бренда

40%



Премия за продажу товаров
и услуг из специального
списка

Эксперты и Амбассадоры PRO HARD / SOFT

Сезонная премия

Эксперт PRO HARD/SOFT



Производительность **100%**
10 200 / 15 500

Амбассадор PRO HARD/SOFT



Производительность **80%**
8 160 / 12 400



SOFT проекты* **20%**

* Список задач на сезон обсуждается с руководителем



Магазины ИСКЛЮЧЕНИЯ

Опорный магазин

Начальник отдела товародвижения (Зам. Директора магазина)

сотрудник, ответственный за работу с online заказами и обеспечивающий качественную реализацию бизнес-процессов на складе

Оклад



Отработанное время

Сезонная премия

Ежемесячная премия



Выполнение плана продаж

Offline и OMNI ассоциированные продажи

20%



Премияльной части нет



Стабильность команды

Текучность кладовщиков
Укомплектованность штата кладовщиков

25%



Pick UP

Время подтверждения заказов
% Подтверждения заказов
% Выданных от поступивших

35%



Потери*

20%

* Показатель выплачивается 1 раз за финансовый год

Опорный магазин

Кладовщик

Оклад



Личное отработанное время

80%

Ежемесячная премия



Pick UP

Время подтверждения заказов
% Подтверждения заказов
% Выданных от поступивших

20%

0

% подтверждения
< 91%

Или

Время обработки
≥ 15 мин.

Или

% выкупа от
поступивших < 65 %

0.5

% подтверждения
≥ 91%

Или

Время обработки
< 15 мин.

Или

% выкупа от
поступивших ≥ 65%

1

% подтверждения
≥ 91%

И

Время обработки
< 15 мин.

И

% выкупа от
поступивших ≥ 65%

1.5

% подтверждения
≥ 93%

И

Время обработки
< 12 мин.

И

% выкупа от
поступивших ≥ 67%

магазин 6421, работает только на выдачу товара, Торговый зал отсутствует

Оклад



Отработанное время

Сезонная премия

Ежемесячная премия



Выполнение плана продаж

20%



Премияльной части нет



Стабильность команды

Текущая общая
Укомплектованность штата

25%



Pick UP

Время подтверждения заказов
% Подтверждения заказов
% Выданных от поступивших

35%



Потери*

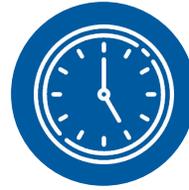
20%

* Показатель выплачивается 1 раз за финансовый год

СМ Коннект

Остальные сотрудники

Оклад



Личное отработанное
время

Ежемесячная
премия



Pick UP

Время подтверждения заказов
% Подтверждения заказов
% Выданных от поступивших

0

% подтверждения
< 94%

Или

Время обработки
≥ 8 мин.

Или

% выкупа от
поступивших < 65 %

0.5

% подтверждения
≥ 94%

Или

Время обработки
< 8 мин.

Или

% выкупа от
поступивших ≥ 65%

1

% подтверждения
≥ 94%

и

Время обработки
< 8 мин.

и

% выкупа от
поступивших ≥ 65%

1.5

% подтверждения
≥ 95%

и

Время обработки
< 5 мин.

и

% выкупа от
поступивших ≥ 67%

СМ ДИСКОНТ

Директор магазина

Оклад



Отработанное
время

Сезонная премия



Выполнение плана продаж

35%



Стабильность команды

Текущая общая
Укомплектованность штата ТП

35%



Эффективность команды

Исполнение плановой средней ЗП
Жалобы на очередь на кассе

30%

Ежемесячная премия



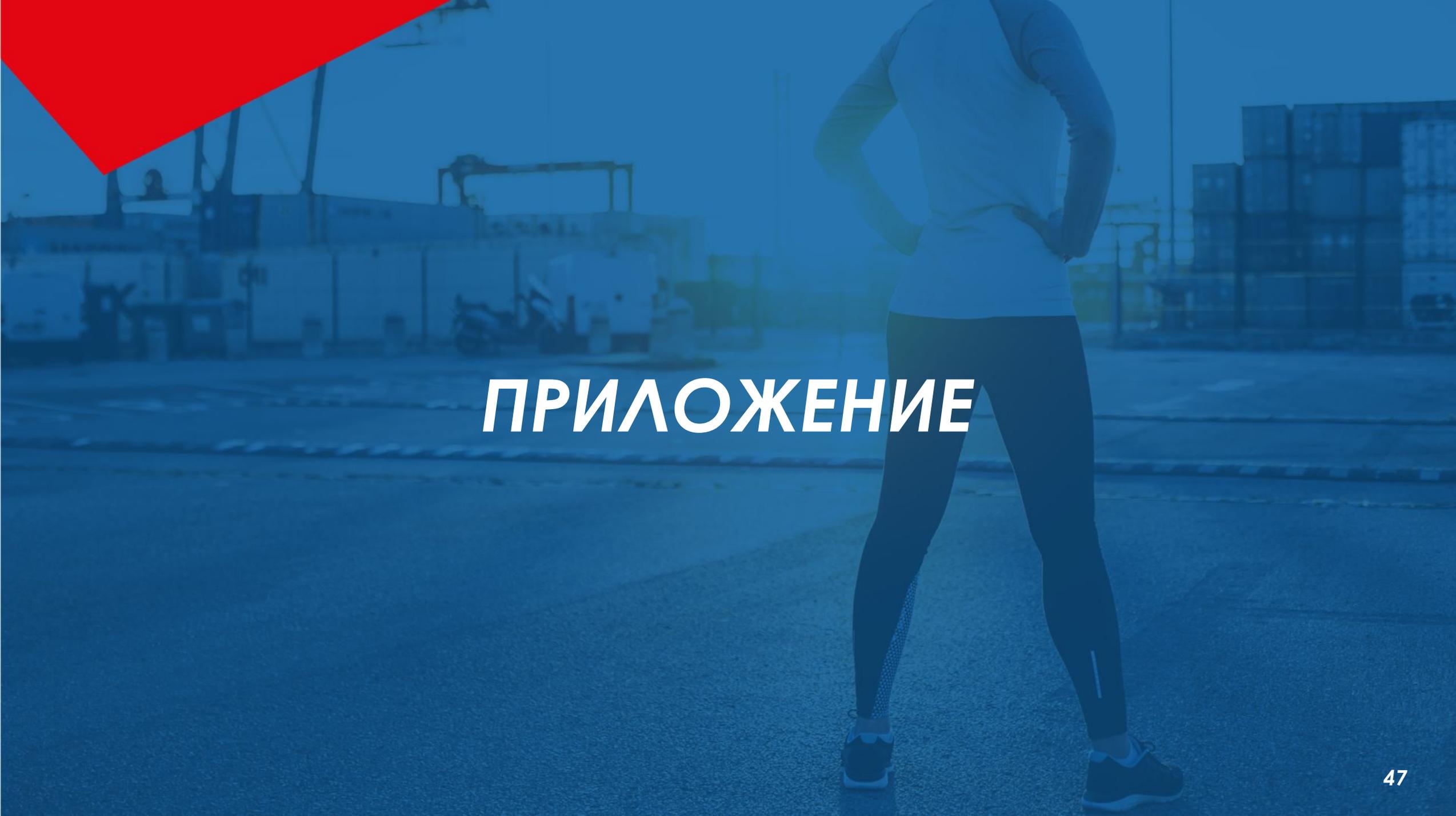
50%

NPS



50%

FTE



ПРИЛОЖЕНИЕ

Формулы для расчета показателей



Стабильность команды



$$\text{Текущая} = \frac{\text{Кол-во уволенных сотрудников}}{\text{ССЧ}}, \text{ где}$$

$$\text{ССЧ} = \frac{\text{Числ 01.03} + \text{Числ 02.03} + \dots + \text{Числ 31.03}}{31}$$



$$\text{Укомплектованность штата ДПР / ДО, ДМ} = \frac{\text{ССТ}}{\text{Кол-во ставок}}, \text{ где}$$

$$\text{ССТ} = \frac{\text{Ставки 01.03/15.03} + \text{Ставки 02.03/16.03} + \dots + \text{Ставки 31.08}}{184/170}$$

(кол-во календарных дней с 01.03/15.03 до 31.08)



Эффективность команды



$$\text{Средняя зарплата} = \frac{\text{Сумма зарплат продавцов, кассиров и кладовщиков*}}{\text{Количество продавцов, кассиров и кладовщиков}}$$

* Приведенные к 168 часам



$$\text{Динамика доли жалоб на ТП} = \left(\frac{\text{Фактическая доля жалоб на ТП от всех обращений SS21}}{\text{Фактическая доля жалоб на ТП от всех обращений AW21}} - 1 \right) * (-1)$$

Формулы для расчета показателей Директор по продажам региона

Макс коэффициент



Выполнение плана продаж

4



Стабильность команды

2



Эффективность команды

4



Pick Up

3



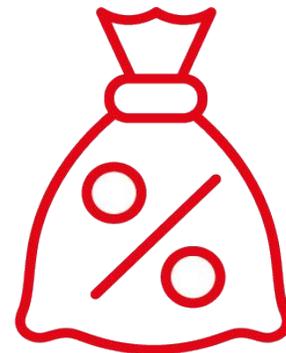
NPS

3

Вес всех показателей **20%**

Расчет максимального коэффициента

$$0,2 \times 4 + 0,2 \times 2 + 0,2 \times 4 + 0,2 \times 3 + 0,2 \times 3 = 3,2$$



Формулы для расчета показателей Директор отделения и Директор магазина

Макс коэффициент

Вес всех показателей **25%**



Выполнение плана продаж

4



Стабильность команды

2



Эффективность команды

4

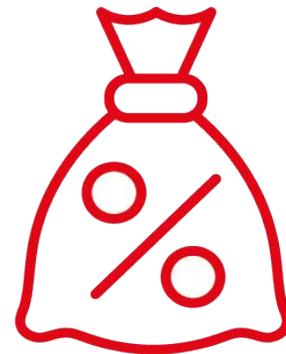


Pick Up

3

Расчет максимального коэффициента

$$0,25 \times 4 + 0,25 \times 2 + 0,25 \times 4 + 0,25 \times 3 = 3,25$$



Формулы для расчета показателей

Начальник отдела

Макс коэффициент



Выполнение плана продаж

2



Эффективность команды

2

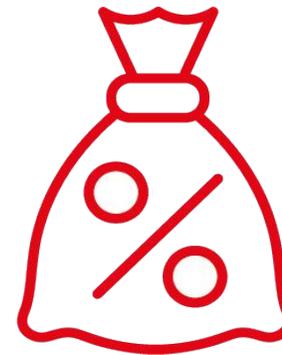


NPS

2

Расчет максимального коэффициента

$$0,3 \times 2 + 0,35 \times 2 + 0,35 \times 2 = 2,0$$



Формулы для расчета показателей

Начальник отдела товародвижения (Зам. Директора магазина)

Макс коэффициент



Выполнение плана продаж

2



Стабильность команды

2



Pick Up

3

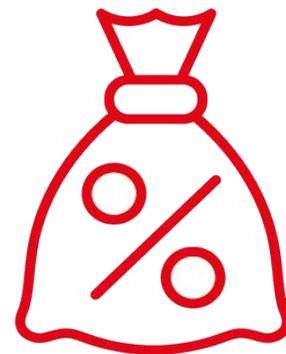


Потери

1

Расчет максимального коэффициента

$$0,20 \times 2 + 0,25 \times 2 + 0,35 \times 3 + 0,20 \times 1 = 2,15$$



Блоки для дополнительной оценки клиентом при негативном отзыве

