

10 ШАГОВ К СНИЖЕНИЮ ОТТОКА

10 ШАГОВ К СНИЖЕНИЮ ОТТОКА

1. **ВОВЛЕКИ КОМАНДУ**

2. **АНАЛИЗИРУЙ ДИНАМИКУ**

3. **УЧАСТВУЙ В ОТБОРЕ**

4. **КОНТРОЛИРУЙ КАЧЕСТВО АДАПТАЦИИ**

5. **УПРАВЛЯЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ**

6. **ОПТИМИЗИРУЙ НАГРУЗКУ**

7. **ГОТОВЬСЯ К РАСПРОДАЖЕ**

8. **КОНТРОЛИРУЙ СОБЛЮДЕНИЕ СТАНДАРТОВ**

9. **СОПРОВОЖДАЙ НОВОГО МЕНЕДЖЕРА В РАБОТЕ С КОМАНДОЙ**

10. **ВЫЯВЛЯЙ ИСТИННЫЕ ПРИЧИНЫ УВОЛЬНЕНИЯ**

1. ВОВЛЕКИ КОМАНДУ

- На общей встрече с командой подвести итоги прошлого года, обсудить цели компании и территории, определить цели на следующий год
- Сформировать план действий на год
 - Определить мероприятия по достижению целей (напр. Олимпиада 2014)
 - Определить точки контроля – отслеживать динамику поквартально
- Назначить ответственного Директора/ЛОМа, который отслеживает динамику оттоков в течение месяца, знакомит команду с аналитикой

2. АНАЛИЗИРУЙ ДИНАМИКУ ОТТОКА

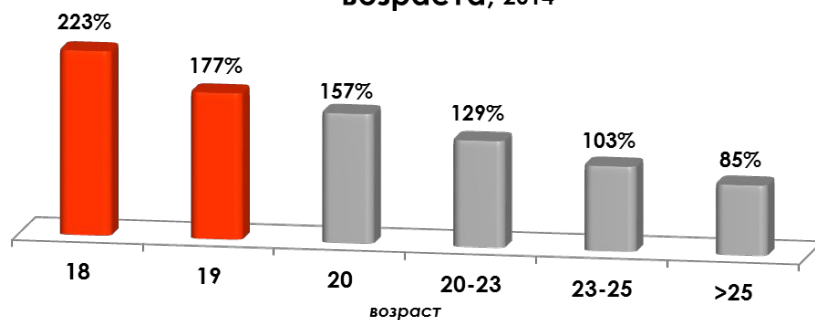
Должность	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Кассир	4.32%	5.36%	2.99%	6.23%	6.79%	7.04%	8.95%	6.22%	5.34%	3.94%	3.95%	5.67%
Кладовщик	8.66%	9.64%	10.44%	11.88%	10.89%	13.39%	11.62%	10.49%	11.93%	10.47%	7.07%	9.92%
Мерчендайзер	8.15%	10.32%	9.20%	12.59%	14.41%	17.59%	18.59%	15.23%	14.82%	10.58%	9.22%	13.49%
Продавец-кассир	2.50%	4.73%	6.64%	10.44%	6.04%	6.48%	8.96%	6.18%	8.17%	3.89%	2.43%	9.07%
Продавец-консультант	5.52%	7.29%	8.45%	11.43%	12.48%	14.19%	16.17%	13.29%	12.18%	9.63%	5.03%	11.67%
Продавец-Ученик	26.73%	29.15%	41.11%	24.91%	26.43%	25.19%	30.40%	32.73%	32.62%	18.89%	13.10%	26.61%
Специалист по продажам	10.03%	11.87%	12.99%	13.49%	13.50%	15.77%	15.79%	13.09%	13.04%	11.01%	7.69%	13.11%

- Выявление и анализ закономерностей оттоков по позициям
- Анализ HR KPIs (инструмент HR passport)
- Индивидуальный подход к каждой должности

3. УЧАСТВУЙ В ПРОЦЕССЕ ОТБОРА

- Обучение менеджеров навыкам отбора
- Соблюдение сроков предоставления обратной связи
- Качественное использование инструментов (портал кандидатов)
- Особый фокус ТОМа/ЛОМа в работе с ключевыми магазинами
- Фокус на отбор в соответствии с профилем

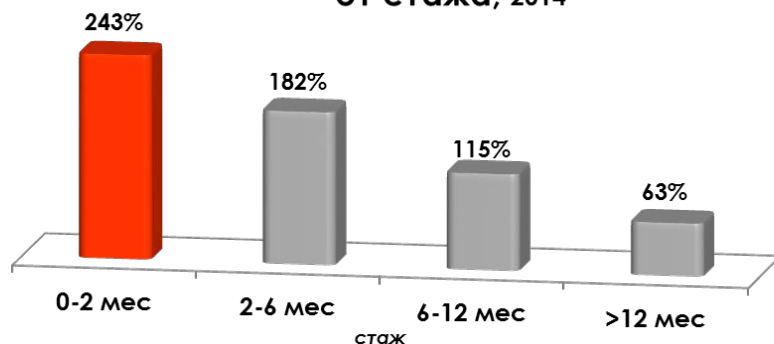
**Отток линейных сотрудников в зависимости от
возраста, 2014**



- Сотрудники в возрасте 18-20 лет проходят собеседования в два этапа:
 1. менеджер/директор/ЛОМ
 2. ТОМ/HR

4. КОНТРОЛИРУЙ КАЧЕСТВО АДАПТАЦИИ НОВИЧКОВ. 7 СТУПЕНЕЙ НОВИЧКА

Отток линейных сотрудников в зависимости от стажа, 2014



- Контроль выполнения всех адаптационных мероприятий
- Обозначаем цели по оттокам новичков для каждого магазина

Лист оценки качества 7-ми ключевых адаптационных мероприятий

Ф.И.О сотрудника	экскурсия	письмо для новичка	онлайн игра	fast track	куратор	обучение на портале	фокус дня	рейтинг сотрудника
Орешкина Елена	да	да	не проходила	проводили, есть понимание	не знает	0%	вор в магазине	4
Алимов Иван	да	да	не проходил	проводили, есть понимание	не правильное назнач. куратора	0%	не знает	3
Суханов Павел	да	нет	прошел	не все знает	Демочю Даниял	0%	не знает	3
Портно Ирина	да	нет	прошла	не все знает	Надежда Хаустова	0%	не знает	3

5. УПРАВЛЯЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

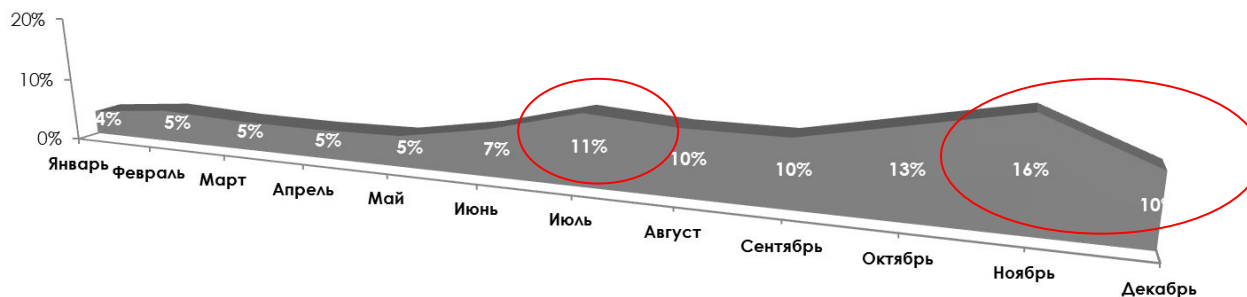


- Анализ индивидуальных целей торгового персонала (группы по обороту магазина) с целью обеспечения для сотрудников возможности достижения планки Спортсмен, а значит, заработной платы на уровне рынка
- Понимание персоналом бонусных схем и расчета заработной платы – связь между результатом сотрудника и его доходом (инструменты – калькулятор, мотивационные книги, adibonus)
- Контроль выработки
- Ежемесячный анализ достижения целей, проработка сотрудников No group

6. ОПТИМИЗИРУЙ НАГРУЗКУ

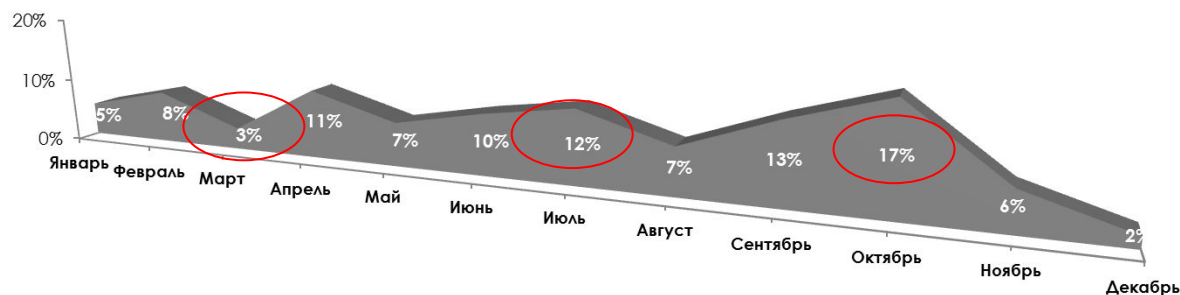
- Анализируем график плановых отпусков на предстоящий год – на сезон распродаж должна приходиться наименьшая доля отпусков.

Распределение отпусков 2014



- Важно, чтобы сотрудники ходили в отпуск равномерно в течение года. Это позволяет нормализовать нагрузку на сотрудника. На данный момент у нас большая часть приходится на последние два месяца года.

Распределение плановых отпусков 2015



7. СВОЕВРЕМЕННО ГОТОВЬСЯ К РАСПРОДАЖЕ

- Начинаем готовиться к распродаже в конце мая и ноября (ставим напоминание в Outlook)
- К распродаже подходим с полным штатом (линейного и административного персонала)
- Составляем расписание на период распродажи
- Распределяем по магазинам дополнительный объем часов аутстаффа, согласованный контроллингом, чтобы покрыть повышенную сезонную нагрузку

8. КОНТРОЛИРУЙ СОБЛЮДЕНИЕ СТАНДАРТОВ

- Соблюдение процессов и стандартов SOM в магазине даёт нам возможность избежать махинаций и внутреннего воровства, которые провоцируют массовый недобровольный отток.
 - Прозрачность + постоянство процессов = стабильная сильная команда
 - Сотрудники регулярно получают Бонус S

9. СОПРОВОЖДАЙ НОВОГО МЕНЕДЖЕРА В РАБОТЕ С КОМАНДОЙ

- В течение одного месяца после назначения в магазине нового менеджера замораживаем увольнения сотрудников. Далее директор+ТОМ+HR составляют TLU магазина, обсуждают проблемные случаи, вырабатывают план дальнейших действий.

10. ВЫЯВЛЯЙ ИСТИННЫЕ ПРИЧИНЫ УВОЛЬНЕНИЯ

- Интервью увольняющегося сотрудника с ТОМом – поиск дополнительных возможностей удержания
- Обратная связь увольняющегося сотрудника позволяет выявить скрытые проблемы магазина и предотвратить их дальнейшее влияние на отток

ФИО	Магазин	Должность	возраст	дата оформления	Ориентировочная дата увольнения	процент прохождения эл. курсов	Прохождение Fast Track	знание мотивационной схемы	Причина увольнения. Действия которые предприняли.	сотовый телефон сотрудника	Процент оттока в этом месяце
Крючков с.и.	Иридиум перфоманс	кладовщик	25	29.05.2014	06.11.2014	86%	полный	да	сотрудник увольняется второй раз, первый раз увольнялся в августе но отозвал заявление. Сотрудник нестабильный, может хорошо продавать и на 100% быть вовлеченным в работу а может пропасть на неделю безо всяких на то причин не предоставив при этом справочку. в октябре его уволили фиктивно, сейчас он вернулся и просит трудовую.	8-800-333-44-34	6%