

ADD A **POP** OF PROTEIN TO YOUR MEAL

BEEF
\$2.99

CHICKEN
\$2.49

TOFU
\$1.49

HR в ритейле: что нового?

Андрей Куликов, SAP SuccessFactors / 07.11.2018



Ну, что у нас плохого?

Некоторые особенности HR-культуры российских компаний

Мы провозглашаем, что сотрудники ответственны за свою карьеру, при этом практически не предоставляем понятную карту возможных повышений, при этом удивляемся или расстраиваемся текучке, когда сотрудники уходят в другую компанию за повышением. Мы правда не видим взаимосвязь?

Мы говорим, что обратная связь очень важна, при этом редко где собираем обратную связь с подчиненных на босса, а в это время он спокойно кошмарит своих подчиненных, но в глазах вышестоящего руководства может казаться «бриллиантом»

Мы хотим быть лучшими на рынке или как минимум Топ-3, при этом свои зарплатные вилки строим по медиане (т.е. середнячковые). Мы правда не видим проблемы в том, что «лучшая» компания платит посредственную зарплату и предоставляет «средние» льготы отборным талантам?

Мы проводим опросы удовлетворённости / вовлечённости, но делимся с сотрудниками результатами спустя полгода, а то и год, и зачастую не предпринимаем далее никаких активностей по внедрению улучшений в «болевых местах», для чего собственно и проводятся подобные опросы

Считают важным предоставление
продавцам информации в реальном
времени о товарах и складских запасах
для лучшего обслуживания покупателей

71%

Компании, которые дают продавцам
такие инструменты

27%

Глас народа

"A bit hard keep **work life balance**" (in 110 reviews)

"Very **long hours** as well as nights sometimes holidays wouldn't be selected best for everyone" (in 106 reviews)

"No bonuses, **no work-life balance**" (in 26 reviews)

"Guant sans se soucier des conditions **de travail**" (in 44 reviews)

"**Hard work**, definitely not for everyone" (in 40 reviews)

"**Work life balance** sometimes not there" (in 823 reviews)

"They schedule u an 38 hours so they don't have to give **full time** benifits" (in 1163 reviews)

"**Long hours** are tough but manageable" (in 1050 reviews)

"Not enough hours when you're **part time**" (in 867 reviews)

"Having timely response from **upper management** when needed" (in 702 reviews)

"Possible to move up quick but then very **hard to move** past Jr" (in 66 reviews)

operates **based on seniority** so there are a lot of opportunities for employees who have been there longer" (in 54 reviews)

"**Hard work** will pay off but it can take a long time to break thru the "club"" (in 92 reviews)

Hard to change mindset of people who are not open to new ideas
Bad IT infrastructure

Salaries , Continious Change ,Career Opporunities

К сожалению, не могу ничего сказать хорошего про эту компанию. Сначала очень нравилось, но спустя пол года начался бардак. Зарплата все меньше и меньше (при том что прибыл возрастала), а обязанностей все больше. Начанал с ЗП 40000-42000, а когда уволялся, она составляла 32000-35000. Да и отношение к сотрудникам не очень хорошее! (Ну это мое личное мнение)

Это кошмар. Директор обещала помогать, обещала отсутствие проблем. Если вдруг что, попроси - помогут. Ничего подобного! Пашешь как лошадь. Никакого уважения,никакой команды,никакой помощи. Вечные заговоры,подставы,штрафы и объяснительные. Вечные оры и разбирательства. Воровство!!! Перерывов нет почти,

Постоянная нехватка кадров, работа по 14-16 часов, оплата 10,5 часов. Переработки не оплачиваются.

отсутствие квалифицированного
руководящего состава

отсутствие перспектив

В руководстве не понимают работников
и не хотят понимать.

неоплачиваемые переработки, не
доплачивали за выход в праздничные
дни, обед всего 30 мин за 12-ти часовой

Наказание за мелкие ошибки твоей
зарплатой

Коллектив разбит на кучки, нет сплоченности.
Премии от магазина я за 3 года не разу не видел 100% часть премии.

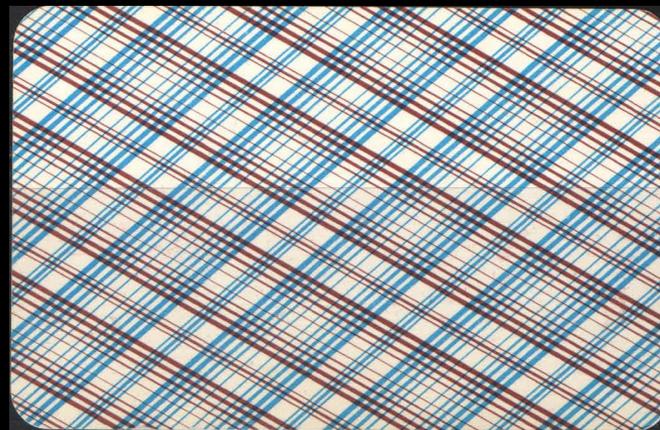
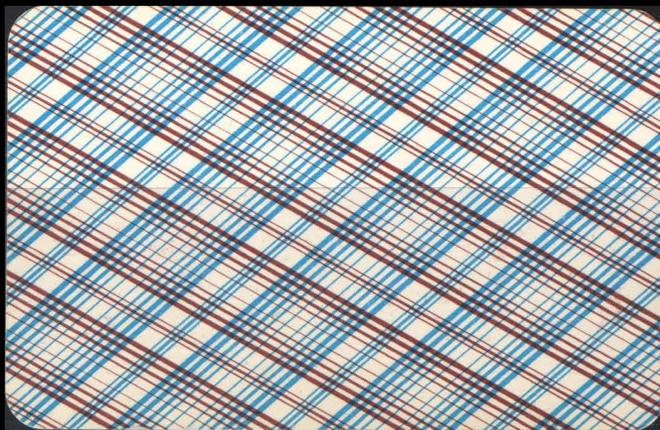
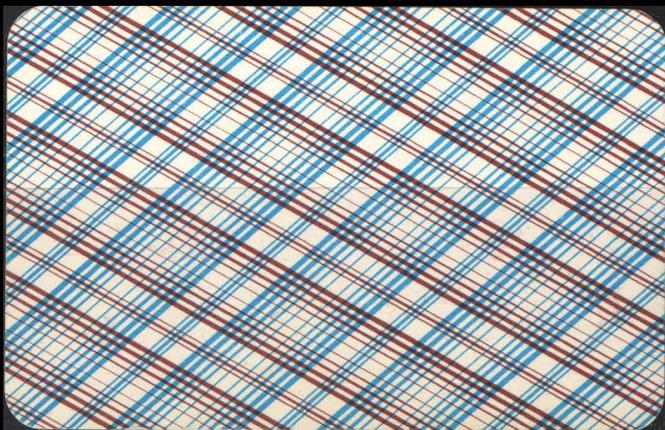
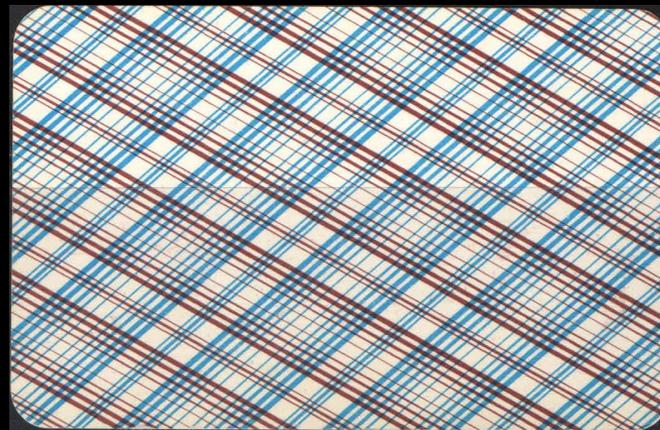
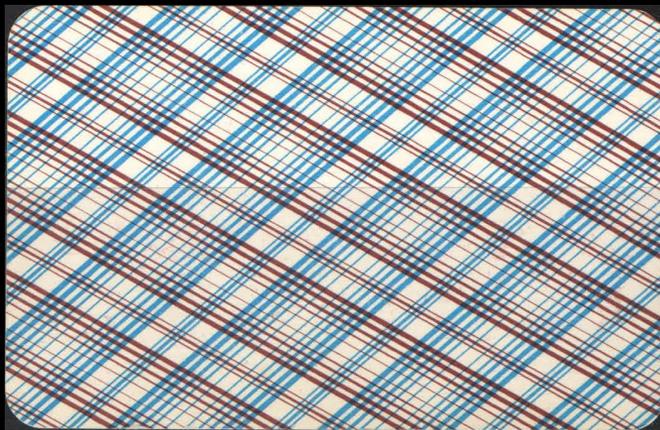
Жесткая дисциплина и тотальный контроль немного выбивал из рабочего ритма,

Н. Г. ЧЕРНЫШЕВСКИЙ

ЧТО
ДЕЛАТЬ?

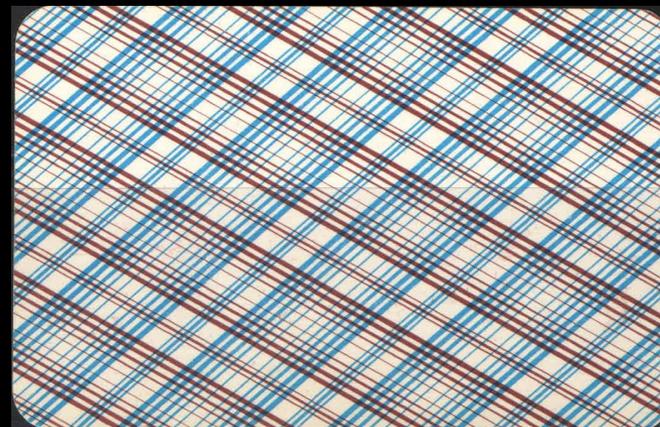
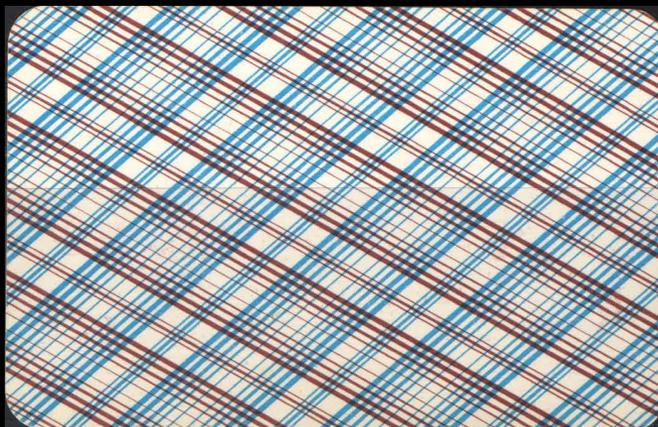
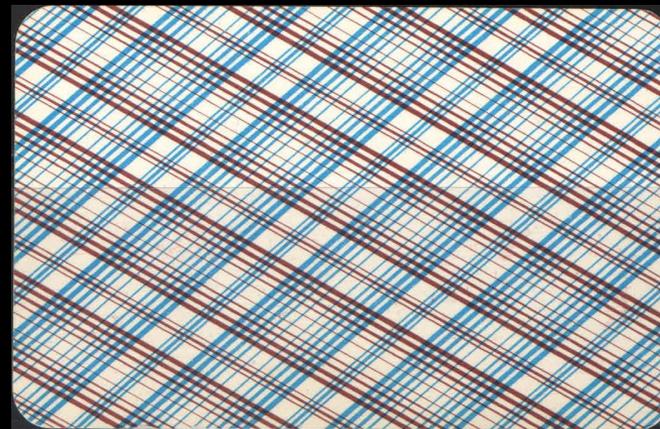
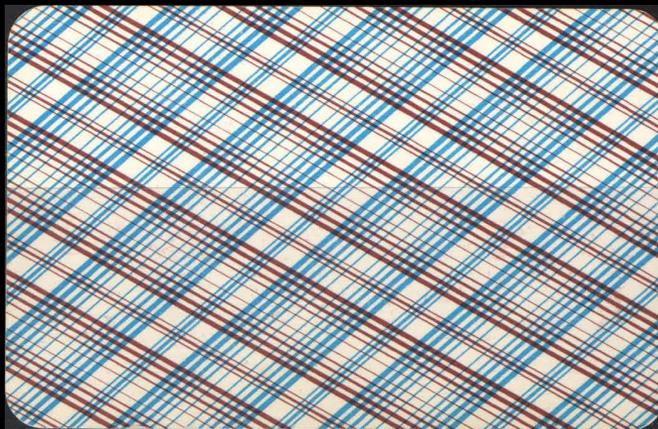


Что делают другие компании?



Что делают другие компании?

Постоянно обучают
сотрудников



Walmart

Инвестиции в обучение, для повышения продаж и качества обслуживания

200

Учебных центров
было создано для
сотрудников, которые
хотят расти

75%

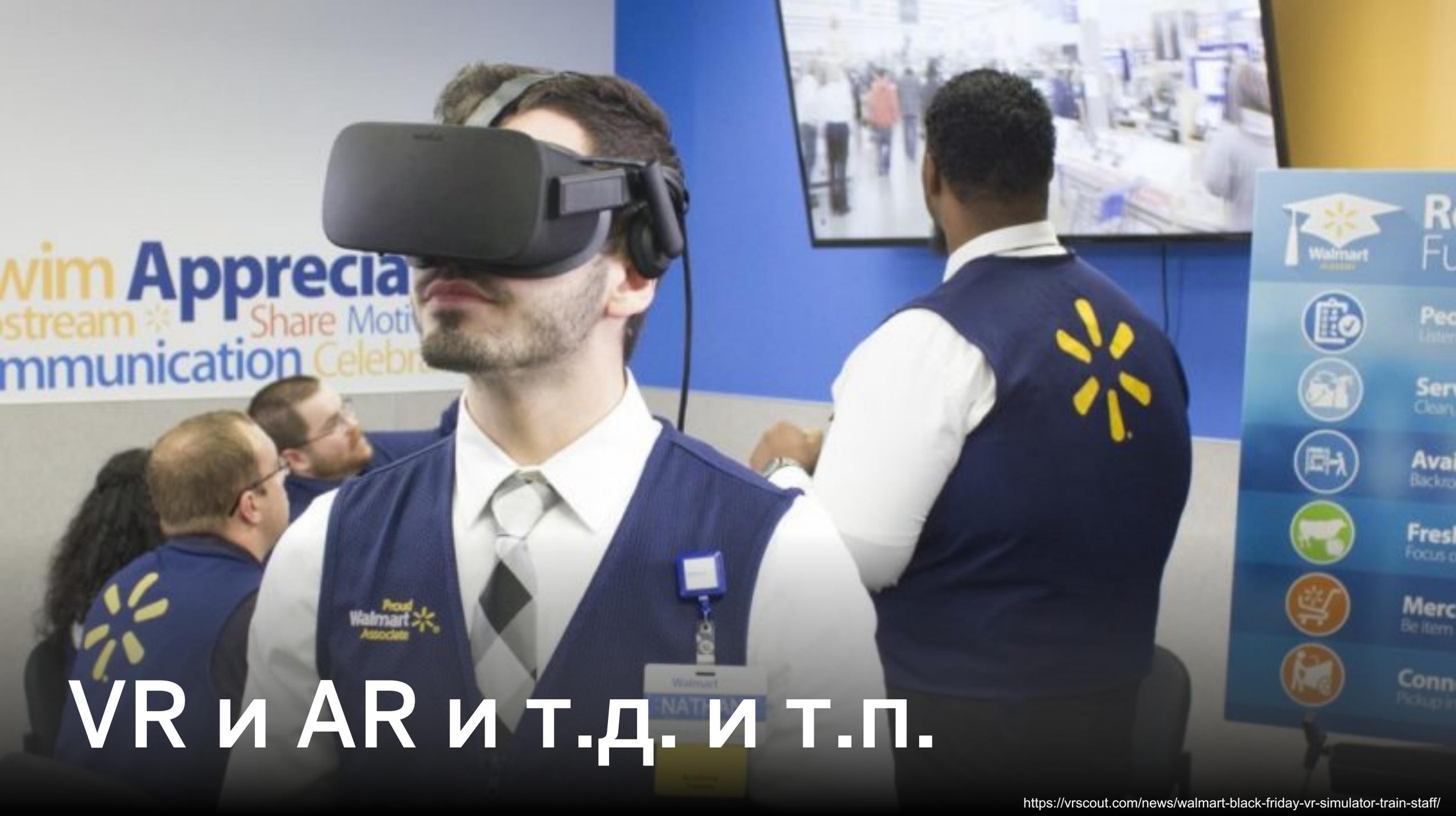
Доля магазинов,
которые соответствуют
стандартам качества
обслуживания.
Несколько лет назад
было 16%.

“К нам приходит больше кандидатов,
которым нужна не работа, а карьера”

Tina Budnaitis, the manager of Walmart No. 5260 in Rogers.



<https://www.nytimes.com/2016/10/10/upshot/how-did-walmart-get-cleaner-stores-and-higher-sales-it-paid-its-people-more.html>



Walmart Appreciation
Streamline Share Motivation
Communication Celebrate

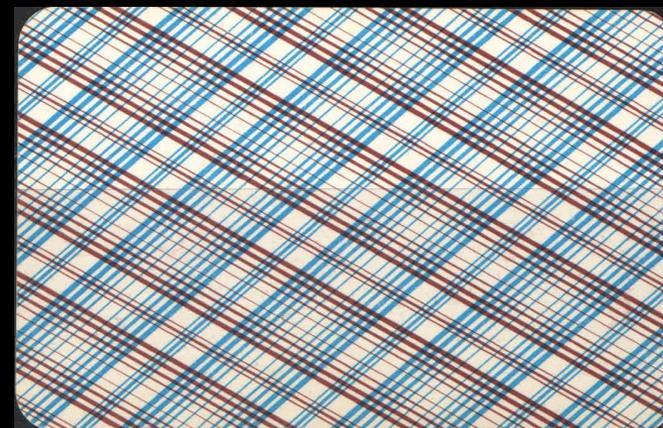
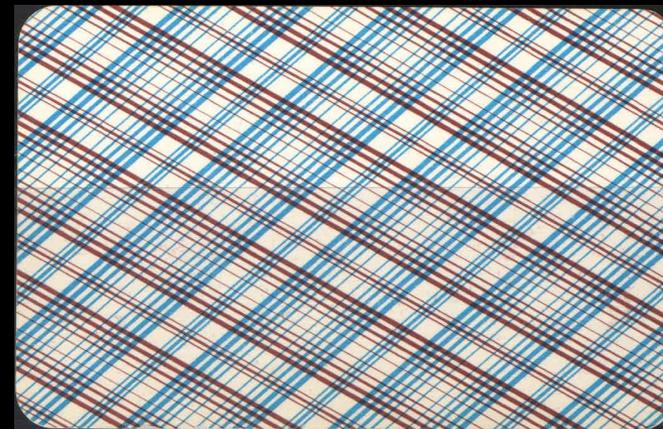
- Walmart Academy
- People First Listen
- Service to Customers Clear
- Availability Backroom
- Fresh Focus
- Merit Be Item
- Connection Pickup in

VR и AR и т.д. и т.п.

Что делают другие компании?

Постоянно обучают
сотрудников

Внедряют
самоуправление и Agile



ВкусВилл

Построение компании
на принципах самоуправления

300

Магазинов на 2016 год.
Начинали с одного в 2009.

0

Штрафов и КРІ для сотрудников

<https://www.youtube.com/watch?v=KDN4xjl43xQ>





Сбербанк

Переход на Agile

Сотрудники (4 тыс.) разделены на «трайбы» по 150 человек (25% бизнес, 75% IT)

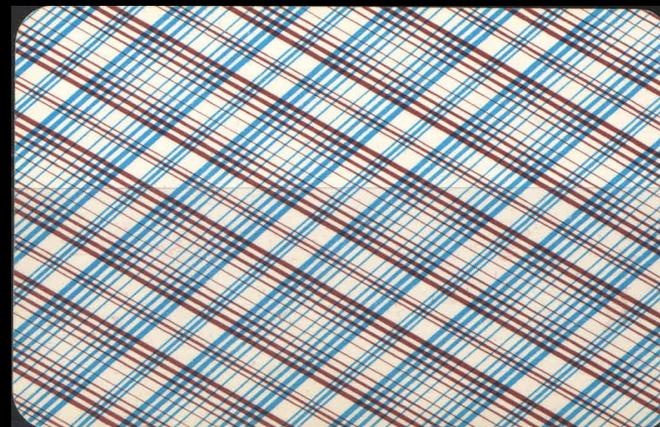
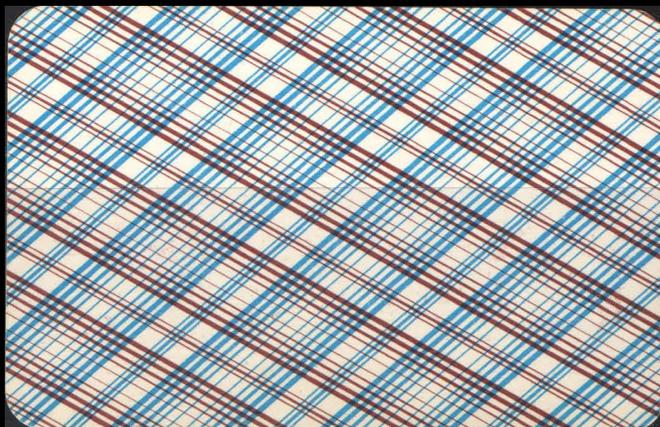
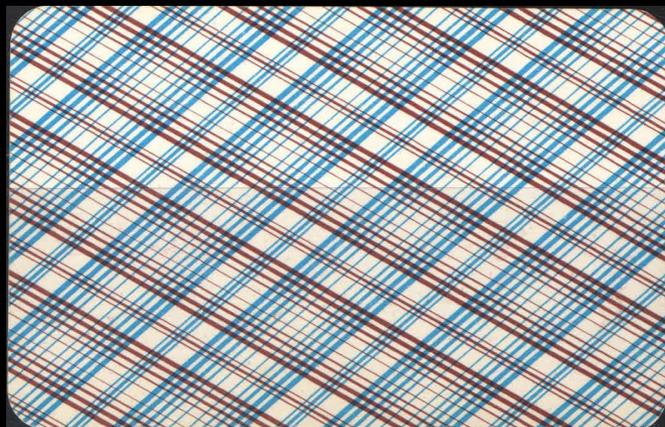
Цель: выводить новые продукты на рынок за несколько месяцев (вместо 2 лет)

Что делают другие компании?

Постоянно обучают
сотрудников

Внедряют
самоуправление и Agile

Поощряют
ответственность



Costco

Корпоративная культура, поощряющая ответственность

98%

Директоров магазинов получили должность, продвигаясь по карьере внутри компании

94%

Коэффициент удержания среди сотрудников, проработавших не менее года

\$22

В час – средняя оплата труда.
Для сравнения у Walmart – \$13,38

10

Лет – горизонт плана карьерного резерва в высшем руководстве компании

«Они постоянно придумывают инновации и постоянно улучшают свою работу, и поэтому Costco может платить им больше»
Zeynep Ton, professor at MIT's Sloan School of Management

<https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2017/12/07/58967/>
<http://fortune.com/costco-wholesale-shopping/>

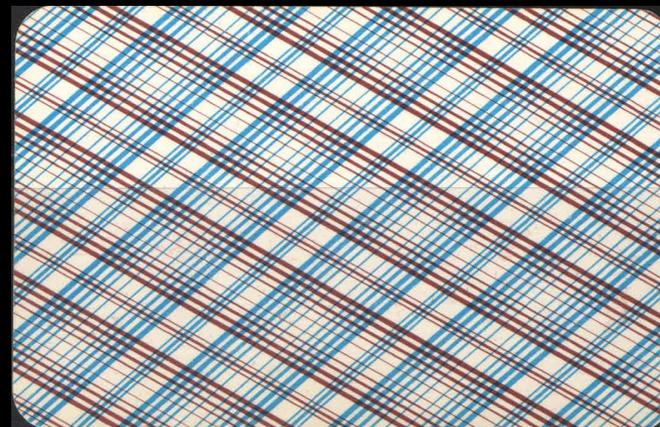
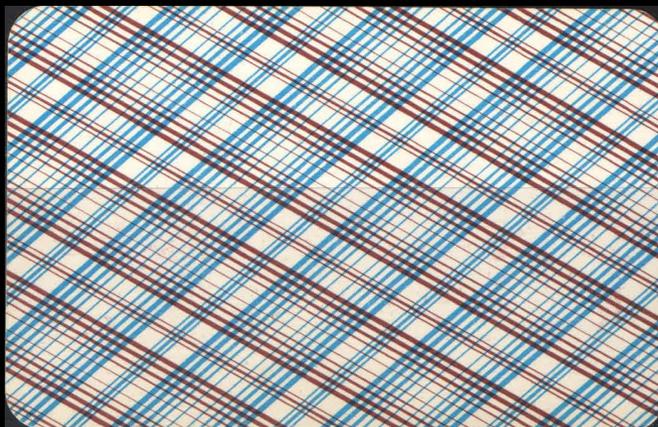
Что делают другие компании?

Постоянно обучают
сотрудников

Внедряют
самоуправление и Agile

Поощряют
ответственность

Развивают и меняют
менеджеров



Google

Как ведут себя менеджеры в Google:

1

Хороший коуч

2

Поощряет ответственность подчиненных, не занимается микроменеджментом

3

Заботится об успехе и состоянии своей команды

4

Продуктивный и ориентированный на результат

5

Хороший коммуникатор

6

Помогает с развитием карьеры

7

Имеет четкую миссию/стратегию для команды

8

Имеет технические навыки, чтобы советовать команде



Разрешили сотрудникам
меняться сменами с помощью
специального мессенджера

95%

Опрошенных сказали, что
приложение помогло
продавцам с выходом в удобные
для них смены



Что делают другие компании?

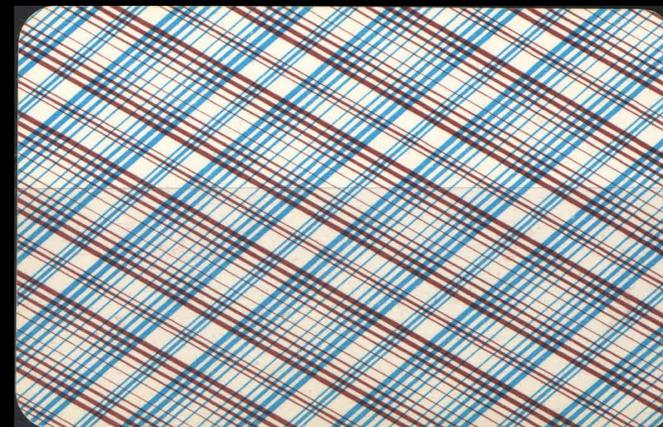
Постоянно обучают
сотрудников

Внедряют
самоуправление и Agile

Поощряют
ответственность

Развивают и меняют
менеджеров

Развивают
предпринимательский
дух мышления



Amazon

Особенности корпоративной культуры

Экономность и бережливость

Не платить за то, за что не платит клиент

Полная адаптация – 6 недель

Каждый сотрудник 2 недели проводит на складе и упаковке

Предпринимательство

Каждый сотрудник может инициировать любой проект

Соучастие

Все сотрудники – участники опционной программы



Что делают другие компании?

Постоянно обучают
сотрудников

Внедряют
самоуправление и Agile

Поощряют
ответственность

Развивают и меняют
менеджеров

Развивают
предпринимательский
дух мышления

Используют
Big Data в HR



- Собрали полные данные по движению персонала и текучести с помощью SuccessFactors и аналитики
- Определили точку безубыточности для сотрудника магазина – **3.5 месяца**
- Спрогнозировали вероятность ухода сотрудника: **47%** остаются в течение года, **29%** в течение 2 лет

Вам и карты в руки!

