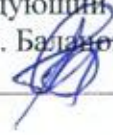


Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
Факультет экономики и управления
Кафедра Менеджмента
Программа высшего образования
Направление «Управление персоналом»
Профиль «Управление персоналом организации»

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:
к.э.н. доц. Балабанова А.В.



**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
«АДАПТАЦИЯ МОЛОДОГО СПЕЦИАЛИСТА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»**

Выполнила: Ворожейкина К.В.
группа УП-41



Научный руководитель:
к.т.н. доц. Никитина Т.В.



Оглавление

Введение.....	3
1. Теоретические основы исследования системы адаптации в организации.....	6
1.1 Сущность процесса адаптации и структура.....	6
1.2 Адаптация персонала: задачи, средства, система и проблемы.....	11
1.3 Проблемы и особенности адаптации молодых специалистов в организации.....	16
2. Анализ производственной деятельности компании ООО «Леруа Мерлен Восток».....	22
2.1. Общие сведения о компании «Леруа Мерлен Восток».....	22
2.2. Аналитические данные компании: основные направления деятельности и паспорт персонала.....	26
3. Анализ процесса адаптации молодых специалистов в ООО «Леруа Мерлен Восток».....	45
3.1. Результаты анкетного опроса молодых специалистов в компании.....	45
3.2. Анализ и совершенствование системы адаптации персонала на примере компании ООО «Леруа Мерлен Восток».....	50
3.3. Разработка карьерограммы молодого специалиста компании Леруа Мерлен.....	61
Заключение.....	65
Список литературы.....	68
Приложения.....	71

Введение

Адаптация персонала в организации – это неотъемлемая составляющая системы управления большинства фирм, организаций, предприятий. Однако во многих предприятиях кадровые службы не придают значения мероприятиям по профессиональной адаптации персонала, а большинство государственных предприятий и коммерческих организаций не имеют даже базовых программ адаптации. В то же время, имеется большой зарубежный опыт использования адаптационных техник, который только в последнее время стали перенимать отечественные кадровики.

Проблема адаптации молодых специалистов еще недостаточно изучена в России. Однако она заслуживает того, чтобы ею занимались. адаптация молодых специалистов оказывает значительное влияние на деятельность любой организации, и если ею не заниматься, то работа организации может быть затруднена. Персонал - это настоящая ценность организации, и ему должно оказываться соответствующее внимание. В нынешней российской практике это - наиболее слабое место. Поэтому вопросы, связанные с управлением персоналом вообще и адаптацией сотрудников в частности никогда не потеряет своей актуальности.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение молодых специалистов в жизнь организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых исходит из отсутствия информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. То есть специальная процедура введения молодого специалиста в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы.

Одновременно актуальность данной работы подчёркивается тем, что молодые специалисты находятся в группе «риска» на рынке труда, таким

образом, эффективная адаптация молодых специалистов является одним из важнейших условий функционирования компании.

Цель: изучение процесса профессиональной адаптации молодого специалиста на примере деятельности компании Леруа Мерлен.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы процесса адаптации.
2. Провести анализ структур и основные направления деятельности компании «Леруа Мерлен Восток».
3. Провести анализ действующей системы адаптации молодого специалиста в компании «Леруа Мерлен Восток».
4. Разработать инструментарий, позволяющий провести анализ состояния процесса адаптации молодых специалистов в компании «Леруа Мерлен Восток».
5. Разработать карьерограмму молодого специалиста на примере должности продавца-консультанта.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является процесс адаптации молодого специалиста в Леруа Мерлен.

Предметом исследования - программа адаптации молодого специалиста.

Проблема адаптации персонала на предприятии и ее влияние на эффективность работы персонала в различных аспектах рассматривалась в научных публикациях Архипова Н.И., Базарова Т.Ю., Веснин В.Р., Волина В.А., Дятлова В.А., Еремина Б.Л., Игнатьева А.В., Кибанова А.Я., Коханова Е. Ф., Кузнецова Ю.В., Маслова Е.В., Мескона М.Х., Одегова Ю.Г., Плешина

И.Ю., Подлесных В.И., Самыгина С.И., Сульдина Г.А., Столяренко Л.Д.,
Травина В.В., и других авторов.

1. Теоретические основы исследования системы адаптации в организации.

1.1. Сущность процесса адаптации персонала

Адаптация персонала – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации.

Адаптация работника представляет собой приспособление сотрудника к рабочему месту и трудовому коллективу, а так же к содержанию и условиям труда. Но и в то же время адаптация – это взаимное приспособление сотрудника и предприятия, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.[1, с.132]

После поступления на работу человек включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена общественной организации и т.п. Поступив к работе в той или иной организации, человек имеет определенные цели, потребности, нормы поведения. И в соответствии со своими целями, потребностями, нормами поведения сотрудник предъявляет определенные требования к организации: к условиям труда и его мотивации.

В рамках теоретического подхода А. В. Вечериным., Е. А. Климовым, А. В. Масловым, Н. В. Волковой, И. Н. Поповым-Черкасовым, Ж. Р. Дмитриевой «молодые специалисты» рассматриваются как отдельная категория трудовых ресурсов. Авторы определяют не только возрастные границы молодого специалиста – в пределах 20 – 29 лет, но и стажевый ценз, позволяющий ограничить принадлежность работника к данной категории:

так, согласно Волковой Н. В. К молодым специалистам работники относятся «в течение трех лет после окончания учреждения профессионального образования». Другие ученые, занимающиеся вопросами ценностных и трудовых ориентаций молодежи, дополняют содержание категории «молодой специалист» нахождением на начальной стадии производственной адаптации и трудового самоопределения, а также необходимостью трудоустройства не позднее одного года после окончания обучения.[2, с.64]

Наиболее противоречивы мнения ученых по поводу критерия наличия необходимого уровня образования для отнесения молодых работников к категории «специалист». В большинстве научных трудов понятие молодого специалиста соотносится с работником, окончившим среднее специальное или высшее учебное заведение. Однако Ж. Р. Дмитриева ограничивает круг лиц, относящихся к молодым специалистам, лишь теми, кто имеет высшее образование, в то время как А. В. Вечерин, наоборот, расширяет его теми, кто окончил начальное профессиональное образовательное учреждение.[3, с.320]

Среди основных целей адаптации молодых специалистов обычно выделяют следующие:

- возможно более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации - работодателя.
- уменьшение стартовых издержек. Новый работник не всегда знает работу и то, как работает организация. До тех пор, пока он работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, его работа требует от организации более высоких затрат. Эффективная адаптация уменьшает эти стартовые затраты и дает возможность новому работнику достигнуть более высоких результатов в выполнении работы.
- вхождение работника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя частью команды.

- снижение тревожности и неуверенности, которые испытывают новые работники. Тревожность и неуверенность в данном случае означают боязнь провалов в работе и неполную ориентацию в рабочей ситуации. Это нормальный страх перед новым и неизвестным.

- сокращение текучести кадров среди новых работников. Многие работники, которые не смогли освоиться на новом месте, часто реагируют на это увольнением.

- экономия времени непосредственного руководителя и рядовых работников. Работник, который недостаточно адаптировался к работе в организации, требует значительно больше времени на помощь в процессе выполнения возложенных на него обязанностей.

- развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях. Процесс адаптации должен способствовать формированию положительного отношения новых сотрудников к организации, к своему подразделению и к порученному делу. Это является неременным условием высоких рабочих показателей.

- снижение издержек по поиску нового персонала.

- формирование кадрового резерва (наставничество - это возможность для опытных специалистов приобрести опыт руководства) [4].

Важнейшие направления деятельности подразделения по управлению адаптацией персонала в организации приводятся на рисунке 1.

В обязанности менеджера по персоналу входят:

1. Ознакомление с организацией; характеристика; условия найма; оплата труда.

2. Представление руководителю, непосредственному начальнику, инструктору по обучению.

3. Организация экскурсии по рабочим местам.

4. Разъяснение условий работы, ознакомление с функциями (совместно с руководителем).

5. Организация обучения (совместно с отделом обучения).

6. Введение в коллектив, представление сотрудников (совместно с руководителем).

Для новых работников организуется специальные курсы обучения и воспитания, который наиболее быстро и рационально способен адаптировать их к стилю работы в организации или подразделении. Формами адаптации могут быть лекционные и семинарские занятия непосредственно в организации; выездные занятия на специальной учебной базе с приглашением специалистов и экспертов; выездной групповой тренинг.[9]



Рисунок 1- Направления деятельности подразделения по управления адаптацией персонала.

Адаптацию можно классифицировать по различным критериям.

1. По отношениям «субъект – объект»:

– активная, когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее;

– пассивная, когда он не стремится к такому воздействию и изменению;

2. По воздействию на работника:

прогрессивная, то есть положительно влияющая на него, и регрессивная – наоборот;

3. По уровню:

– первичная – у лиц, не имеющих трудового опыта; вторичная – для опытных работников;

– В. Волина выделяет также еще 2 вида адаптации с учетом ее уровня. Это адаптация работников к новой должности и адаптация работников к понижению в должности.[5]

4. По направленности:

– профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей, также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе;

– социально-психологическая адаптация, при которой происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями;

– организационно-административная адаптация, то есть знакомство работника с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре;

– экономическая адаптация позволяет работнику ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов и мотивов, адаптироваться к новым условиям оплаты своего труда и различных выплат;

– санитарно-гигиеническая адаптация, в процессе которой работник осваивается с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины, правилами трудового распорядка.

1.2 Адаптация работника: задачи, средства, структура и проблемы.

Процесс адаптации направлен на решение нескольких задач: введение нового сотрудника в должность; обучение нового сотрудника стандартам работы компании; успешное прохождение испытательного срока; поддержание единых стандартов обслуживания при невозможности проводить регулярного обучения сотрудников; структурирование затрат на процесс адаптации персонала.

В России традиционно выделяют следующие методы адаптации персонала:

- наставничество (помощь новичку войти в курс дела, влиться в коллектив, консультирование на начальных этапах его работы более опытным сотрудником);

- тренинги и семинары (направленные на развитие определенных навыков сотрудника: коммуникативных, овладение ораторским искусством, обучение подготовке презентаций, правила поведения в стрессовых ситуациях и развитие устойчивости к ним и т.п.);

- беседа (личная беседа нового сотрудника с менеджером по персоналу, непосредственным руководителем, специалистом отдела кадров, в ходе которых новички получают ответы на возникающие вопросы);

- специальная программа (ролевые игры, специально разработанные программы для укрепления командного духа, сплочения коллектива);

- экскурсия (ознакомительная экскурсия по структурным подразделениям организации, ее территории, знакомство с историей компании, ее сотрудниками, корпоративной культурой);

- анкетирование (новому сотруднику предлагают заполнить анкету-отзыв после завершения периода адаптации и прохождения испытательного срока).[6, с.146]

Процесс адаптации человека является непрерывным, следовательно, и в организации должна проводиться адаптация не только новых работников, но и всего персонала. Важно, чтобы служба адаптации была составным звеном общей системы управления кадрами на предприятии.

Структурное закрепление функций управления адаптацией может проходить по следующим направлениям:

- 1.Выделение соответствующего подразделения (бюро, отдела) в структуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала.

2. Распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по производственным подразделениям предприятия при сокращении, координации их деятельности со стороны службы управления персоналом.

3. Развитие наставничества, которое в последние годы на наших предприятиях незаслуженно забыто. [12, с.169]

В работе по проведению адаптации новых работников менеджер по персоналу должен использовать специально разработанную программу. Программа адаптации делится на общую и специализированную. Общая программа адаптации касается в целом всей организации и затрагивает следующие вопросы:

1. общее представление об организации: приветственная речь; тенденции развития, цели, приоритеты, проблемы предприятия; традиции, нормы; продукция и ее потребители; виды деятельности; организация, структура, связи; информация о высшем руководстве, внутренние отношения;

2. оплата труда в организации;

3. дополнительные льготы: виды страхования; выходные пособия; пособия по болезни, болезням в семье, пособия по материнству; размер пенсии; возможности обучения на работе;

4. охрана труда и техника безопасности: меры предосторожности; правила противопожарной безопасности и контроля; правила поведения при несчастных случаях; здравоохранение и места оказания первой медицинской помощи;

5. отношение работников с профсоюзом; сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; права и обязанности работника; выполнение постановлений профсоюзов; дисциплины и взыскания. [8, с.56]

После реализации общей программы адаптации проводится специализированная программа адаптации. Она охватывает вопросы, связанные конкретно с каким - либо подразделением или рабочим местом. Обычно эту программу проводит линейный руководитель или наставники.

Данную программу можно использовать как для первичной, так и для вторичной адаптации. Так как адаптация молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе, программу адаптации обязательно должно входить обучение.

Главная цель этих подразделений, служб это – сделать процесс адаптации приспособления новых работников к предприятию как можно более коротким и безболезненным.[23, с.123]

В.Р.Веснин описывает функции непосредственного руководителя нового работника на всех этапах — от «введения в должность» до завершающих этапов адаптации.

По мнению Веснина В.Р., при индивидуальном введении в должность (которое, опять же, предпочтительнее группового, так как более эффективно и требует меньших затрат), непосредственный руководитель «поздравляет нового сотрудника с началом работы, представляет его коллективу (рассказывает биографию, особо отмечая достоинства), знакомит с подразделением и обстановкой в нем, подробно излагает требования, в том числе и неписаные, сообщает о трудностях, которые могут встретиться, и наиболее распространенных ошибках в работе, о будущих коллегах, особенно тех, у кого трудный характер, и тех, на которых всегда можно положиться, просить совета.[11, с.323]

Серьезные проблемы адаптации возникают у тех сотрудников, которые устраиваются на работу впервые, особенно если первое место работы — крупная организация со сложной организационной структурой и

большой численностью персонала. У таких сотрудников еще нет опыта организационного поведения, поэтому часто возникают сложности в общении с коллегами. Как правило, новый сотрудник не решается обратиться для получения информации к коллегам, такие сотрудники не умеют работать со служебной документацией и т.д. Но сложности в общении могут возникнуть и по той причине, что ему не разъяснили стиль общения, сложившийся в организации, служебные взаимоотношения между сотрудниками. [26, с.54]

Чтобы не возникало подобных проблем адаптации, необходимо ознакомить новых сотрудников со сложившейся корпоративной культурой организации, служебными взаимоотношениями между сотрудниками, системой документооборота организации. Надо рассказать ему об истории развития, миссии организации и личной миссии сотрудника, о клиентах и партнерах, дать ознакомиться с положением об организационной структуре предприятия и положением об отделе, должностной инструкцией.

Для того чтобы адаптация была наиболее благоприятна, должен существовать ряд документов, в которых четко прописаны система задач на период профессиональной адаптации сотрудника, критерии оценки работы в этот период, сроки реализации той или иной цели, структура самой организации и схема взаимодействия отделов. При этом руководитель, наставник или сотрудник службы персонала должен постоянно общаться с новым сотрудником, обсуждать текущие вопросы, указывать на ошибки и объяснять пути их устранения. Нельзя недооценивать важность таких документов, как положение о подразделении или должностная инструкция, именно с помощью этих документов новый сотрудник может ознакомиться со своими должностными обязанностями, правами и ответственностью, структурой отдела.[8, с.201]

1.4. Проблемы и особенности адаптация молодых специалистов в организации.

Молодой специалист - гражданин Российской Федерации, выпускник профессиональной образовательной организации или образовательной организации высшего образования в возрасте до 30 лет включительно, проживающий на территории Самарской области, завершивший обучение по имеющим государственную аккредитацию образовательным программам среднего профессионального образования или высшего образования, получивший соответствующий документ об образовании и (или) о квалификации, не имеющий опыта работы (за исключением трудовой деятельности во время обучения) по полученной профессии (специальности) и трудоустроившийся на работу в организацию, находящуюся на территории Самарской области, по полученной профессии (специальности) в течение шести месяцев со дня завершения обучения.[13]

В связи с тем, что социально-демографическая группа, относящаяся по возрасту к молодежи, очень неоднородна и включает в себя людей, отличающихся друг от друга уровнем образования, образом жизни, жизненными требованиями и установками, то целесообразно рассматривать молодых специалистов как особую категорию трудовых ресурсов, поскольку в силу ряда специфических особенностей:

- они более уязвимы с точки зрения трудоустройства, т. к. не секрет, что работодатели ставят сегодня во главу угла практические навыки, а не теоретические знания;

- управление их трудовой адаптацией более сложное и трудоемкое - многие из молодых специалистов не имеют опыта трудовой деятельности, не готовы к определенному режиму и интенсивности труда, к принятию самостоятельных решений, к ответственности за свои действия и т. д.;

- для них характерны различия между ожиданиями и реальной практикой трудовой деятельности, т. е. их высокие (а нередко и необоснованно завышенные) профессиональные ожидания, сформированные в процессе обучения, нередко не находят своей реализации в исполнительских работах, которые могут предложить работодатели работнику без нужного опыта работы;

- они находятся на низкой ступени материального достатка, обеспечиваемого трудовой деятельностью, т. е. существенный разрыв в уровне оплаты труда зрелого профессионала (даже с менее качественным профессиональным образованием) и молодого специалиста (который имеет соответствующее образование, но не имеет практического опыта) всегда в пользу первого;

- вступают в период изменения семейного статуса (брак, дети), т. е. молодому специалисту требуется определенный набор социальных льгот и услуг, порой существенно менее актуальный для работников других категорий (гибкий режим работы, отпуск в летнее время, детские сады, фитнес, корпоративный отдых и др.).[16, с.380]

Особенность	Комментарий
Преобладание исполнительских функций в составе трудовой деятельности	Труд молодых специалистов в большей мере исполнительский, менее творческий, вследствие недостатка опыта и профессионализма, а также необходимости выполнения конкретно поставленных заданий, ввиду нахождения на нижних ступенях карьерной лестницы
Более низкий уровень оплаты труда, чем у старших и опытных сотрудников	Молодые специалисты начинают свою трудовую деятельность с нижних ступеней карьерной лестницы, поэтому они получают и меньшую заработную плату, что сказывается на уровне удовлетворения потребностей
Более зрелые поведенческие реакции в трудовой деятельности, чем у младшей возрастной группы молодежи	Молодые специалисты относятся к старшей возрастной группе молодежи, поэтому они отличаются большей рациональностью поступков и меньшей степенью внушаемости
Отсутствие (или недостаток) практического опыта трудовой деятельности (трудового стажа)	Молодые специалисты только начинают свою трудовую деятельность после окончания (или на последних курсах) учебного заведения, поэтому они имеют необходимые теоретические знания и навыки, но не располагают необходимым практическим опытом
Высокая мобильность	Молодые специалисты не обременены семейными делами и детьми, поэтому имеют возможность выезжать в командировки и участвовать в корпоративных мероприятиях
Наличие профессиональной подготовки и современных теоретических знаний по специальности	Молодые специалисты обладают передовыми знаниями и профессиональной подготовкой, в результате чего они представляют для организации значимую ценность

Рисунок 2 - Особенности трудовой деятельности молодых специалистов.

После ликвидации централизованной государственной системы распределения выпускников образовательных учреждений по местам работы молодые специалисты как категория трудовых ресурсов существенно утратили свои позиции, которые они имели в советское время. Анализ состояния этой проблемы показал, что в настоящее время в теории и практике нет единых признаков и критериев отнесения работника к категории «молодой специалист».[10, с.52]

Результаты адаптации молодого специалиста отражаются на показателях работы всей организации в виде потерь рабочего времени, дополнительных издержек, связанных с переквалификацией, и др. сокращение текучести кадров сегодня в определенной мере зависит от адаптации человека к производственной и социальной среде, вхождения человека в новый для него коллектив.

К числу основных факторов, влияющих на профессиональную адаптацию молодых специалистов, относятся:

- соответствие работы полученной в вузе специальности;
- возможность разнообразить труд специалиста, сделать его более привлекательным;
- создание условий для внутриорганизационной мобильности, творческого созидания и профессионального продвижения;
- внедрение научной организации труда на рабочем месте;
- микроклимат в коллективе;
- социально – бытовое обеспечение;
- организация свободного времени.

Комплексный подход к организации работы с молодыми специалистами, а также планирование ее на перспективу являются основой

успешной их адаптации, способствуют росту трудовой активности, повышению квалификации и профессионального мастерства. Для молодого специалиста в период адаптации большую опасность представляет некомпетентный первый руководитель, безразличный к его нуждам и потребностям и чинящий различные препятствия вместо помощи. Процесс адаптации молодых специалистов состоит из шести этапов.

Первый этап. Служба управления персоналом информирует о коллективе в целом, о будущей работе. Более подробные сведения он получает от руководителя подразделения, группы при знакомстве с будущим местом работы и формально принимается в коллектив. Посредниками в вопросах деловых отношений должны быть руководители.

Второй этап. Расширяется круг знакомых, выбранных по общности интересов, с которыми устанавливаются нормальные деловые взаимоотношения. Приход на работу воспринимается положительно, так как коллектив в основном приятен. В конфликтных ситуациях молодой специалист себя еще не проявил, поэтому он «хорош» для коллектива. Ничем плохим он еще не отличился.

Третий этап. Молодой специалист быстро улавливает общее настроение, сам настроен благожелательно по отношению к коллективу. Положительное, с точки зрения коллектива, поведение в нескольких конфликтных ситуациях приводит к тому, что с ним считаются, он приобретает авторитет.

Четвертый этап. Молодой специалист принимает участие в общественной жизни, нововведениях, предлагает новые идеи. У него появляется определенный творческий накал в работе, способствующий дальнейшему продвижению.

Пятый этап. Все успехи и неудачи коллектива воспринимает как личные. Часто выступает на собраниях коллектива, где отстаивает свою точку зрения. С его мнением начинают считаться.

Шестой этап. Демонстрирует хорошую работу по специальности. Проявляет уравновешенность и здравый смысл при разборе конкретных производственных ситуаций. Его выдвигают на ответственные должности.[14]

Процесс профессиональной адаптации можно считать завершенным лишь в том случае, если производственным успехам молодого специалиста сопутствуют хорошие отношения в производственном коллективе. Критерием оценки такой адаптации служит чувство удовлетворенности работой. В этом случае различные производственные помехи не будут влиять на ритмичность выполняемой работы, что само по себе – гарантия стабилизации кадров. Зная темп различных этапов адаптации, организациям легко установить, на каком этапе находится в данный момент молодой специалист, задержался ли он на этом этапе по сравнению с нормой или прошел его быстрее. Если адаптация проходит успешно, то достигается стабилизация коллектива, означающая, что работник нашел свое место в нем, стал его органической частью.

2. Анализ производственной деятельности ООО «Леруа Мерлен Восток»

2.1 Общие сведения компании ООО «Леруа Мерлен Восток»

Леруа Мерлен — международная компания-ритейлер, специализирующаяся на продаже товаров для строительства, отделки и обустройства дома, дачи и сада. Леруа Мерлен помогает людям во всем мире благоустроить жилье и улучшить качество жизни.

Леруа Мерлен предлагает своим клиентам большой выбор качественных товаров, доступные большинству покупателей цены и высокий уровень обслуживания. Во всех магазинах представлен широкий ассортимент товаров по пяти основным направлениям: дом, интерьер, строительные материалы, ремонт, сад.

Лучшая реклама для Леруа Мерлен — довольный покупатель, который смог реализовать свои проекты в рамках намеченного бюджета.

Основные принципы стратегии развития компании Леруа Мерлен в России:

- Четкое понимание нужд клиентов;
- Удобное расположение магазинов для покупателей;
- Грамотно разработанная концепция обслуживания клиентов;
- Активное развитие во всех регионах Российской Федерации;
- Рассмотрение новых городов для дальнейшего развития.

Отличие этой компании — цены, которые всегда ниже средних по рынку не менее чем на 5%. Компания не делает скидок и специальных предложений, потому что у них низкие цены каждый день.

Общая информация о компании

- Леруа Мерлен является частной непубличной компанией. Мы не обязаны публиковать финансовую отчетность, достаточно аудита со стороны контролирующих органов.

- В 2006 году группа Леруа Мерлен становится GROUPE ADEO. Под этим брендом объединились девять марок сектора D.I.Y. (Do-It-Yourself) четырех профессиональных категорий:

- Гипермаркеты: LEROY MERLIN
- Магазины средней площади: AKI, BRICOCENTER, WELDOM, DOMPRO
- Магазины-склады: BRICOMAN, BRICOMART
- Инновационные концепции: ZODIO, KBANE

Эти бренды различны по концепции и формату, но успешно дополняют друг друга на базе единых ценностей и общей цели — помочь каждому создать дом своей мечты.

Леруа Мерлен в России

- В России на сегодняшний день работают 61 магазинов Леруа Мерлен в 29 городах страны.

- Первый российский магазин Леруа Мерлен открылся в 2004 г. в г.Мытищи, МО. С тех пор компания заняла лидирующие позиции в своем сегменте и в 2016 году вошла в ТОП 50 крупнейших зарубежных компаний в России по версии Forbes.

- Каждый магазин Леруа Мерлен является независимым предприятием: этот подход распространяется и на управление внутренними

процессами, включая формирование ассортимента и цен на товары, и на подбор сотрудников.

Стратегия развития

- Ежегодно «Леруа Мерлен» планирует открывать по 20 магазинов, а в 2018 откроется первый магазин в Казахстане.
- Согласно принятой стратегии развития, Леруа Мерлен рассматривает возможности строительства как в городах – миллионниках, так и в городах с меньшим количеством населения.
- Самый распространенный формат: магазин с общей площадью 17,500 м² и торговой – 10 000 м².
- Каждый магазин соответствует международным стандартам качества товаров, обслуживания и комфорта. Чтобы обеспечить это, в компании существует ряд технических, юридических и инфраструктурных требований, которые соблюдаются при проектировании любого гипермаркета Леруа Мерлен.
- Компания не работает по франшизе и всегда сами эксплуатируем наши магазины под маркой Леруа Мерлен. Она предпочитает быть собственниками своих магазинов.
- С 2002 года компанией в российский рынок было инвестировано около 1,3 млрд. евро.
- Одна из приоритетных задач Леруа Мерлен – развивать сеть региональных поставщиков, в частности – поставщиков-производителей. Руководство очень ответственно подходит к выбору партнеров и обращаем внимание на их репутацию, опыт и методы работы.

Корпоративная социальная ответственность

- При открытии каждого нового магазина Леруа Мерлен мы стремимся максимально учитывать особенности региона и способствовать его социальному и экономическому развитию.

- Один магазин – это 250-500 рабочих мест в разных профессиональных областях: менеджер, продавец-консультант, кассир-консультант, логист и многие другие.

- При каждом магазине Леруа Мерлен действует Комитет социального диалога, занимающийся решением профильных вопросов, координацией волонтерской деятельности и организацией досуга сотрудников магазина. Комитет социального диалога не является профсоюзной организацией.

Политика Низкие Цены Каждый День

- Леруа Мерлен проводит в жизнь политику: Низкие Цены Каждый День. Мы мониторим рынок постоянно и наше действительно низкое ценовое предложение объясняется двумя причинами: очень большими объемами закупок и эффективной логистической цепочкой.

- Поддерживать постоянно низкие цены нам удается, прежде всего, за счет большого объема закупок, работы с большим количеством поставщиков одновременно, а также развития собственной торговой марки.

Кадровая политика компании

- В России численность сотрудников Леруа Мерлен составляет более 21500 человек.

- Леруа Мерлен действует в строгом соответствии с законодательством Российской Федерации, гарантируя соблюдение всех охраняемых им прав и свобод человека.

- Леруа Мерлен придерживается антидискриминационной политики в отношении расы, национальности, сексуальной ориентации, религиозных воззрений и политических убеждений сотрудников. У нас работают как российские, так и иностранные сотрудники из ближнего и дальнего зарубежья. Единственным значимым критерием при подборе персонала при этом является квалификация и пригодность сотрудников.

- В Леруа Мерлен проходит уникальный авторский проект «Моя жизнь – моя компания», в котором принимают участие все 21500 сотрудников. Основная цель – совместить личные и корпоративные цели так, чтобы работа в Леруа Мерлен гармонировала с индивидуальной шкалой ценностей.[17]

2.2 Аналитические данные компании: основные направления деятельности и паспорт персонала.

«Леруа Мерлен» - это сеть гипермаркетов товаров для дома и интерьера по всей России, где также представлены товары для кухни, для спальни, для гостиной и товары для активного отдыха.

Магазины «Леруа Мерлен» созданы для людей, любящих себя, свою семью и свой дом, которые хотят, готовы и имеют возможность для поддержания и выражения этого чувства. Магазин Леруа Мерлен основан в 1923 году во Франции. Леруа Мерлен - это около 400 магазинов во всем мире. Леруа Мерлен предлагает своим клиентам большой выбор качественных товаров, доступные большинству покупателей цены и высокий уровень обслуживания. Во всех магазинах представлен широкий ассортимент товаров по пяти основным направлениям: дом, интерьер, строительные материалы,

ремонт, сад. Лучшая реклама для Леруа Мерлен - довольный покупатель, который смог реализовать свои проекты в рамках намеченного бюджета.[27]

Компания ООО "ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК" осуществляет следующие виды деятельности:

- Розничная торговля, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами; ремонт бытовых изделий и предметов личного пользования
- Прочая розничная торговля в специализированных магазинах
- Розничная торговля мебелью и товарами для дома (Основной вид деятельности)
- Обработка древесины и производство изделий из дерева и пробки, кроме мебели
- Производство прочих изделий из дерева и пробки, соломки и материалов для плетения
- Оптовая торговля непродовольственными потребительскими товарами
- Оптовая торговля изделиями из керамики и стекла, обоями, чистящими средствами
- Оптовая торговля изделиями из керамики и стекла
- Оптовая торговля бытовой мебелью, напольными покрытиями и прочими неэлектрическими бытовыми товарами
- Розничная торговля садово-огородной техникой и инвентарем (Дополнительный вид деятельности)
- Розничная торговля скобяными изделиями, лакокрасочными материалами и материалами для остекления

- Розничная торговля цветами и другими растениями, семенами и удобрениями (Дополнительный вид деятельности)

Компания Леруа Мерлен сделала выбор в пользу международного развития. Ее задачей является позиционирование себя как признанного лидера в своей сфере деятельности в каждой стране, где присутствует компания.[30]

На сегодняшний день сеть Леруа Мерлен в России имеет 61 магазин, обладающих выгодным экономико-географическим положением, которое способствует притоку значительного количества посетителей. "Компания "Леруа Мерлен" последовательна в развитии бизнеса и принципиально не работает по франшизе, всегда самостоятельно открывает магазины под маркой Леруа Мерлен.

Директор магазина

Коммерческий отдел

- Руководитель торгового сектора
- Менеджер отдела
- Продавец - консультант
- Руководитель интернет-магазина

Сектор логистики

- Руководитель сектора логистики
- Менеджер по логистике
- Администратор по обслуживанию заказов клиентов
- Администратор по приемке товаров
- Специалист по приемке товаров
- Логистик
- Специалист по обслуживанию заказов клиентов
- Логистик торгового зала в ночь

Администрация

- Контролер управления
- Менеджер по административным и бухгалтерским вопросам
- Специалист по декорированию
- Бухгалтер
- Специалист по информационным технологиям
- Инженер - энергетик
- Инженер по охране труда
- Механик

Сектор обслуживания покупателей

- Руководитель сектора по обслуживанию покупателей
- Менеджер сектора по обслуживанию покупателей
- Кассир - консультант
- Техник - консультант

Отдел персонала

- Руководитель службы персонала
- Специалист службы персонала/Менеджер по обучению

Отдел по предотвращению внештатных ситуаций

- Менеджер отдела по ПВС
- Специалист ОПВС

Рисунок 3 – Структура компании ООО «Леруа Мерлен Восток».

Структура организации является линейной. Основные системообразующие связи: вертикальные межуровневые между руководителями и подчиненными. По содержанию это однородные связи общего линейного руководства. Подразделения отличаются значительной автономностью и самостоятельностью, т.к. их деятельность регулируется и контролируется только со стороны линейного руководства.

Основу линейной структуры "Леруа Мерлен", составляет так называемый "шахтный" принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, исследования и разработки, финансы, персонал и т. д.). По каждой подсистеме формируется иерархия служб ("шахта"), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система мотивации и поощрения работников. При этом конечный результат (эффективность и качество работы организации в целом) становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.[29]

Преимущества линейной структуры:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Недостатки линейной структуры:

- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы ("текучка") доминирует над стратегическими;

- тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;

- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;

- критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом - разные;

- тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;

- большое число "этажей управления" между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;

- перегрузка управленцев верхнего уровня;

- повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

Рассмотрим какие основные функции выполняют различные категории сотрудников ООО «Леруа Мерлен Восток»:

Коммерческий отдел:

На продавца-консультанта возлагаются следующие функции:

1. Удовлетворение потребностей посетителей в приобретении товаров в торговом центре, за счет обеспечения наличия соответствующих

товаров в отделе, чистоты отдела, наличия ценников и указателей, привлекательности отдела и соблюдения правил «3А».

2. Приветствие и обслуживание посетителей торгового центра в отделе с обязательным применением правил «ВУППС».

3. Помощь посетителю торгового центра в выборе интересующего его товара в соответствии с его потребностями, работа (предпродажная подготовка и продажа) со всей гаммой товаров отдела и сопутствующими товарами других отделов.

4. Консультирование посетителя торгового центра по вопросам приобретения товаров, их качественных, функциональных характеристик, применения и монтажа, предложение ему наиболее подходящего для него товара из ассортимента торгового центра Компании.

На менеджера отдела возлагаются следующие функции:

1. Удовлетворение потребностей посетителей торгового центра в приобретении товаров и услуг торгового центра и развитие продаж торгового центра, в рамках торговой политики отдела (создание гаммы товаров, торговые операции, и.т.п.).

2. Активное участие в работе отдела (выкладка и предпродажная подготовка товара, консультирование посетителей, по вопросам предлагаемых в торговом центре товаров и услуг, описание достоинств товара посетителям), руководство продавцами-консультантами отдела (приходит на помощь при выборе товара посетителем, формулирует аргументы в пользу приобретения товаров в торговом центре и.т.п.). Координирование повседневной работы продавцов-консультантов отдела.

3. Качественное обслуживание посетителей торгового центра и их профессиональное консультирование.

На руководителя торгового сектора возлагаются следующие функции:

1. Управление отделами торгового сектора с соблюдением общей ценовой политики Компании. Руководство подчиненными работниками.
2. Принятие всех необходимых мер для удовлетворения потребностей посетителей торгового центра, организуя работу подчиненных ему работников в соответствии с коммерческим планом и планом управления человеческими ресурсами торгового центра.
3. Повышение эффективности работы торгового сектора торгового центра.

Сектор логистики:

На руководителя сектора логистики возлагаются следующие функции:

1. Управление товарными потоками в пределах торгового центра, между торговым центром и внешним складом, в зависимости от цены и объемов товара, надежности поставщика, наличия свободного места. Контроль над эффективностью сотрудничества с работниками организаций поставщиков складских помещений.
2. Организация и контроль выполнения заказов покупателей и доставки им товаров. Руководство работой первой и второй службы приемки торгового центра, контроль над своевременностью и полнотой поставок товаров в торговый центр, либо на удаленный склад.
3. Членство в Совете директоров торгового центра, участие в разработке и осуществлении политики торгового центра в области логистики.

На менеджера по логистике возлагаются следующие функции:

1. Координирует деятельность логистиков торгового центра и принимает непосредственное участие в ней.

2. Контролирует товарные потоки и выдачу товара в частности (соблюдение применяемых в торговом центре процедур, правил складирования, и.т.п.) и обмен информацией с торговыми секторами.

3. Осуществляет контроль над соблюдением логистиками торгового центра обязательных правил и норм охраны труда при производстве работ.

На администратора по обслуживанию заказов клиентов возлагаются следующие функции:

1. Качественное обслуживание покупателей товаров торгового центра, обратившихся на пункт выдачи товара.

2. Обеспечение сохранности товара в зоне склада отдела выдачи товара и созданию безопасных условий складирования товара.

На администратора по приемке товаров возлагаются следующие функции:

1. Административная приемка товара. Обеспечение высокого уровня работы службы приемки товара.

2. Контроль над соблюдением графика поставок товаров в торговый центр.

3. Осуществление административного контроля, предупреждение менеджера по приемке и руководителя сектора логистики о возникновении спорных, нестандартных вопросов.

На специалиста по приемке товаров возлагаются следующие функции:

1. Приемка товара: первая приемка и вторая приемка.

2. Распределение товара согласно логистического потока.

3. Предупреждение менеджера по приемке и руководителя сектора логистики о возникновении спорных, нестандартных вопросов.

На логистика возлагаются следующие функции:

1. Своевременное пополнение отделов торговых секторов торгового центра товаром, с соблюдением обязательных правил обеспечения сохранности товаров и безопасности людей.
2. Оптимизация пополнения отделов товаром, особенно в период наибольшего притока посетителей в торговый центр.

На специалиста по обслуживанию заказов клиентов возлагаются следующие функции:

1. Качественное обслуживание покупателей товаров в торговом центре, обратившихся на пункт выдачи товара.
2. Организация бесперебойной отгрузки товара покупателям товаров в торговом центре и организациям, осуществляющим доставку товара покупателям.
3. Надежный контроль над сохранностью товара в зоне склада отдела выдачи товара и создание безопасных условий складирования товара.

Администрация:

На контролера управления торгового центра возлагаются следующие функции:

1. Участие в организации, планировании и координации деятельности торгового центра.
2. Участие в определении порядка и способов реализации коммерческой политики Компании в рамках торгового центра.
3. Контроль над сохранностью активов и пассивов торгового центра. Обеспечение рационального использования материальных,

финансовых и трудовых ресурсов торгового центра. Контроль над содержанием оборудования торгового центра.

4. Анализ результатов продаж, участие в разработке и проведении мероприятий по повышению качества торгового процесса в торговом центре.

На менеджера по административным и бухгалтерским вопросам возлагаются следующие функции:

1. Обеспечение своевременности и правильности оформления требуемых документов и их соответствия установленным действующим законодательством требованиям.

2. Обеспечивает контроль исполнения условий договоров, расчета и выставления требований по исполнению контрактных условий, движения имущества и выполнения обязательств.

3. Выполнение административных задач (работа с корреспонденцией, ввод данных, классификация документов, ведение архива, распределение документов), ведение общего делопроизводства в отделе бухгалтерского учета,

На специалиста по декорированию возлагаются функции по разработке и осуществлению художественно-оформительских работ в торговом центре.

На бухгалтера возлагаются следующие функции:

1. Оперативное ведение делопроизводства, связанного с взаимодействием с поставщиками.

2. Архивирование первичных документов.

3. Работа с корреспонденцией при взаимодействии с поставщиками.

На специалиста по информационным технологиям возлагаются следующие функции:

1. Организация вычислительных мощностей (техническое и программное обеспечение) торгового центра,
2. Организация управления данными в торговом центре,
3. Поддержка действующей информационно-технической инфраструктуры торгового центра, общее совершенствование операций в сфере информационных технологий в торговом центре.

На специалиста по охране труда возлагаются следующие функции:

1. Нормативное обеспечение системы управления охраной труда.
2. Обеспечение подготовки работников в области охраны труда.
3. Обеспечение снижения уровней профессиональных рисков с учетом условий труда.
4. Обеспечение контроля за соблюдением требований охраны труда.

Сектор по обслуживанию клиентов

На руководителя сектора по обслуживанию клиентов возлагаются следующие функции:

1. Организация и координация работы сектора по обслуживанию клиентов, а именно: сектора касс, информационного бюро, пункта проверки техники, пункта возврата товара, пункта выдачи товара; контроль за максимально эффективной работой этих служб.
2. Обеспечение наиболее полного удовлетворения потребностей покупателей торгового центра и проведение с этой целью мероприятий как коммерческого, так и управленческого характера, соответствующих стратегии Компании и торгового центра.

3. Обеспечивает надлежащее и своевременное предоставление услуг, оказываемых в секторе по обслуживанию клиентов торгового центра.

4. Членство в Совете директоров торгового центра, участие в разработке и осуществлении политики торгового центра.

На менеджера сектора по обслуживанию клиентов возлагаются следующие функции:

1. Обеспечение всестороннего удовлетворения потребностей посетителей торгового центра в качественном обслуживании с учетом задач, стоящих перед сектором (планирование, организация, и.т.п.), помощь и координация деятельности сотрудникам/ов сектора по обслуживанию покупателей и кассирам/ами (обучение, информирование, поощрение, и.т.п.)

2. Ежедневное координирование деятельности сектора.

3. Помощь руководителю сектора по обслуживанию клиентов в организации работы сектора.

На кассира-консультанта возлагаются следующие функции:

1. Расчетно-кассовое обслуживание посетителей и корпоративных клиентов торгового центра (расчеты при продаже товаров и реализации услуг) и выполнение иных необходимых сопутствующих действий (прием возвращаемого товара, оформление приобретения товара в кредит, предоставление информации о товарах и услугах, оказываемых в торговом центре, упаковка приобретенных товаров и т.д.),

2. Обеспечение сохранности подотчетных денежных средств и иных материальных ценностей;

3. Документальное оформление выполняемых операций,

Отдел персонала

На руководителя службы персонала торгового центра возлагаются следующие функции:

1. Обеспечение соблюдения кадровой политики Компании в торговом центре.
2. Руководство службой персонала торгового центра, обеспечение ее надлежащего функционирования.
3. Прогнозирование потребностей торгового центра в человеческих ресурсах.
4. Развитие персонала (обучение) торгового центра, формирование внутреннего кадрового резерва торгового центра. Организация интеграции в торговом центре новых работников Компании.
6. Разработка мер повышения мотивации и заинтересованности работников торгового центра и укрепления их дисциплины.
7. Консультирование руководителей и работников торгового центра по вопросам трудового законодательства, социального обеспечения, подбора, управления и обучения персонала.
9. Организация аттестационных мероприятий и бесед по развитию и достижениям (БОРД) в отношении работников торгового центра.

На сегодняшний день в состав специалистов службы персоналом в "Леруа Мерлен Восток" Самара-Мега, входят три сотрудника, которые обеспечивают эффективную работу по управлению персоналом в компании. В состав входят следующие сотрудники:

- Специалист по администрированию персонала;
- Администратор по хозяйственному обеспечению персонала;

- Менеджер по обучению персонала.

На специалиста по администрированию персонала возлагаются следующие функции:

1. Ведение учета личного состава и всего объема кадрового делопроизводства для персонала торгового центра.
2. Оформление предоставления льгот и компенсаций работникам торгового центра.
3. Консультирование руководителей всех уровней и работников торгового центра.
4. Контроль над соблюдением трудового законодательства в торговом центре.

На администратора по хозяйственному обеспечению персонала возлагаются следующие функции:

1. Хозяйственное обеспечение работников торгового центра.
2. Контроль над рациональным использованием/расходом материалов и средств хозяйственного обеспечения работников торгового центра.
3. Хозяйственное обслуживание мероприятий проводимых в торговом центре, организация обслуживания работников, прибывших в служебные командировки/стажировки в торговый центр.
4. Ведение учета, представление установленной отчетности по факту хозяйственного обеспечения работников торгового центра.

На менеджера по обучению персонала возлагаются следующие функции:

1. Организация интеграции вновь принятых на работу работников в торговом центре.

2. Организация и проведение мероприятий направленных на профессиональное развитие (обучение) работников торгового центра, управление их карьерой.

3. Формирование внутреннего кадрового резерва.

4. Проведение в качестве тренера обучающих мероприятий в отношении работников Компании

5. Консультирование работников магазина по вопросам их профессионального развития (обучения).

Отдел по предотвращению внештатных ситуаций.

На специалиста отдела по предотвращению внештатных ситуаций торгового центра возлагаются следующие функции:

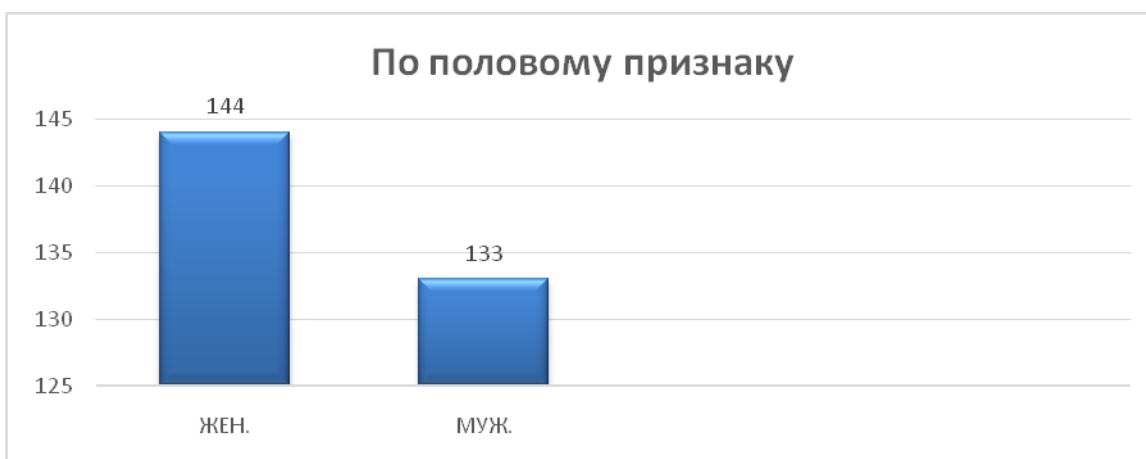
1. Выполнение отдельных действий для обеспечения безопасности имущества Компании и людей на территории торгового центра Компании.

2. Реализация необходимых процедур и мероприятий для обеспечения безопасности (имущества и людей) в торговом центре.

3. Применение необходимых технических средств предусмотренных для предупреждения чрезвычайных ситуаций в торговом центре.

4. Борьба с «неизвестными потерями» и обеспечение ежедневной оперативной безопасности в торговом центре.

В рамках проведённого исследования паспорт персонала магазина Леруа Мерлен Самара-Мега можно представить в следующем виде:



По половому признаку:

Жен.- 144 чел.

Муж.- 133 чел.



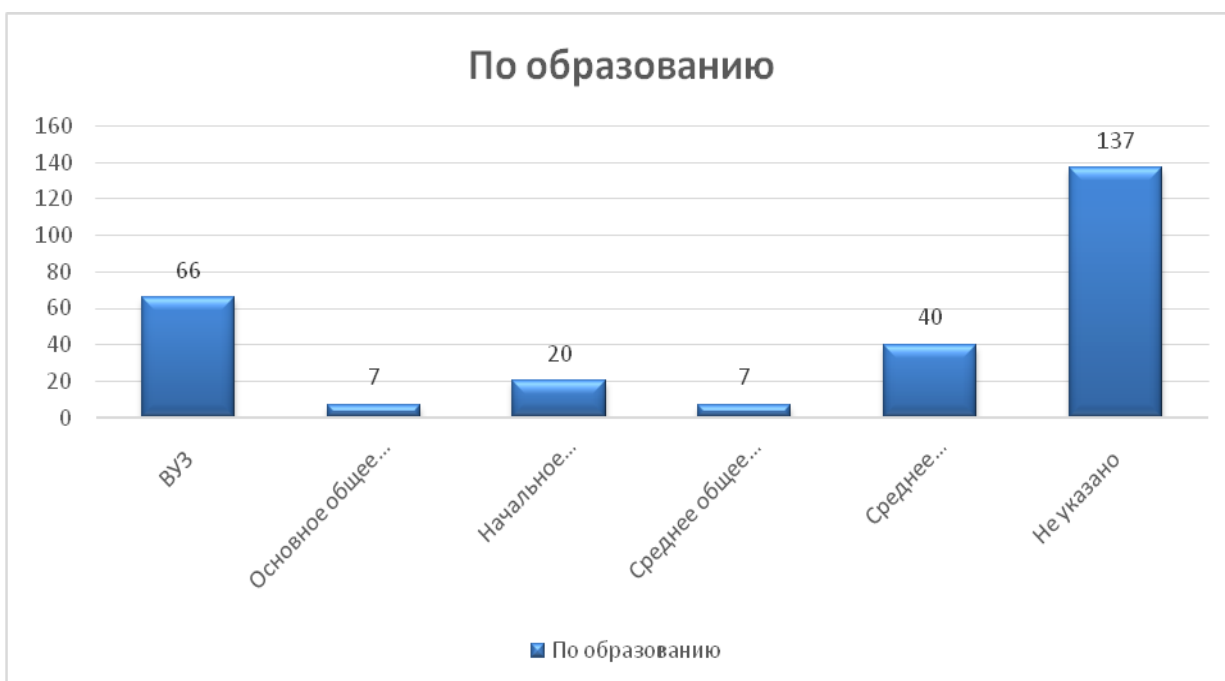
По возрасту:

До 21 года – 4 сотрудника, 21-25 лет – 26 сотрудников, 26-30 лет – 65 сотрудников, 31-35 лет – 79 сотрудников, 36-40 лет – 46 сотрудников, 41-45 лет – 30 сотрудников, 46-50 лет – 15 сотрудников, 51-55 лет – 6 сотрудников, 56-60 лет – 6 сотрудников.



По стажу работы в ООО «Леруа Мерлен Восток»:

До года – 35 сотрудников, 2-4 года – 101 сотрудник, 5-7 лет – 67 сотрудников, 8-10 лет – 74 сотрудника.



По образованию:

Высшее образование – 66 чел.

Основное общее образование – 7 чел.

Начальное профессиональное образование – 20 чел.

Среднее общее образование – 7 чел.

Среднее профессиональное образование – 40 чел.

Не указано – 137 чел.

3 Глава Анализ процесса адаптации молодого специалиста.

3.1 Результат анкетного опроса молодого специалиста ООО «Леруа Мерлен Восток» Самара-Мега

Для анализа процесса адаптации молодых специалистов была отобрана группа из 6 сотрудников работающих в компании менее 1 года.

В процессе прохождения производственной (преддипломной) практики было проведено исследование среди молодых специалистов, которые работают в компании «Леруа Мерлен Восток» менее 1 года, с целью выявления отношения молодых сотрудников к адаптации, которую они проходили в компании. Исследование было проведено в виде анкетного опроса. Анкета состояла из 11 вопросов, которые можно условно разделить на несколько блоков. В текущем периоде было только 6 вновь принятых в компанию, которые и были опрошены в ходе эксперимента.

В первом вопросе необходимо было указать срок работы в Леруа Мерлен. Все 6 опрошенных респондентов указали срок работы до года.

Следующий вопрос касался вопросов, спорных ситуаций, при возникновении которых молодой специалист должен был обратиться за помощью. Все 6 опрошенных респондентов ответили, что в подобных ситуациях обратились бы к руководителю или к коллегам. Это говорит о том, что работая в команде они могут довериться друг другу. Среди возможных ответов были также «постараюсь справиться самостоятельно».

В третьем вопросе респондента просили указать период, по достижению которого он почувствовал, что вошел в команду. Результаты представлены на рисунке 4.

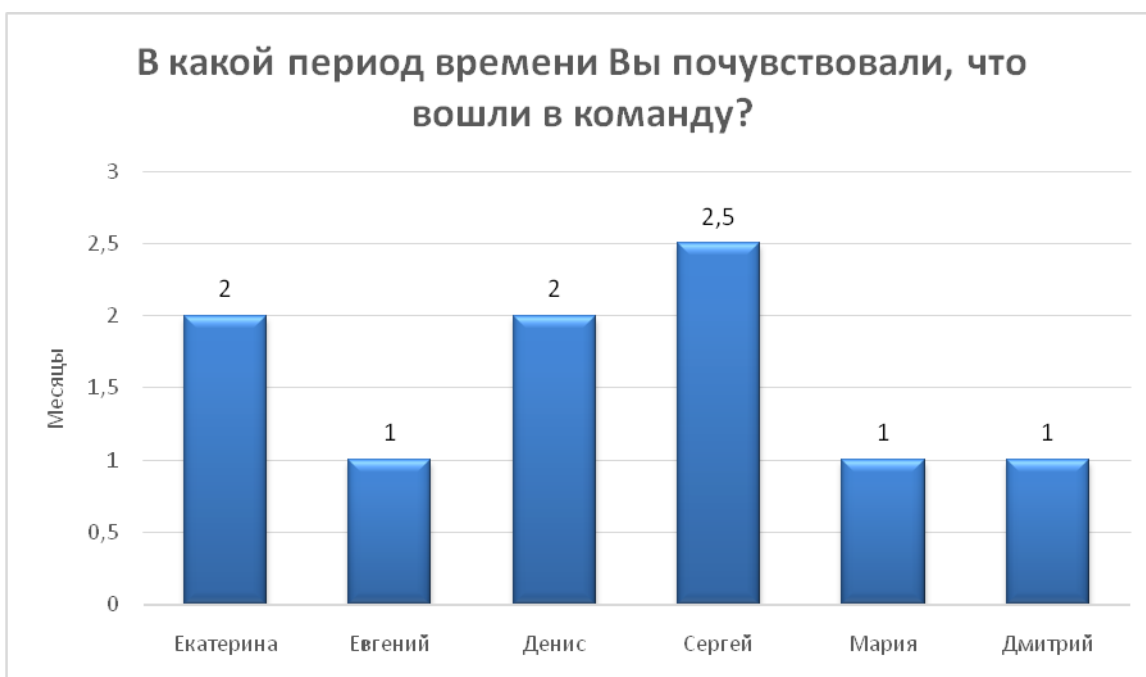


Рисунок 4 – Период вхождения в команду

В четвёртом вопросе респондента просили указать период, по достижению которого он почувствовал в себе профессиональные навыки. Результаты представлены на рисунке 5.



Рисунок 5 – Профессиональные навыки.

Третий и четвертый вопросы показывают, насколько быстро происходила адаптация молодого специалиста к профессии, к коллективу.

Большинство ответило, что их приспособление продолжалось до 4 месяцев, что не намного больше испытательного срока, установленного Трудовым Кодексом Российской Федерации. И лишь один ответил, что его адаптация к профессии заняла больше времени, чем у других.

Это означает, что адаптация молодого специалиста происходила достаточно быстро, учитывая, что молодые специалисты указали, что работают в компании до года. Всё это указывает на эффективность процесса адаптации молодого специалиста в компании Леруа Мерлен.

В пятом вопросе у респондента поинтересовались, что ему показалось наиболее сложным в течение периода освоения на рабочем месте. Среди предложенных вариантов ответа:

1. профессиональные обязанности;
2. условия труда;
3. вхождение в коллектив;
4. работа, не входящая в обязанности.



Рисунок 6 –Сложности в течении периода освоения на работе.

В шестом вопросе необходимо было высказать мнение, удовлетворены ли сотрудник работой в компании. Все 6 опрошенных респондентов ответили, что полностью удовлетворены.

В седьмом вопросе спрашивалось, насколько часто случаются конфликты у молодого специалиста с руководством и коллегами. Все 6 опрошенных респондентов ответили, что с руководством конфликты не случаются, 5 респондента ответили, что конфликты не случаются с коллегами и только 1 респондент ответил, что конфликты с коллегами случаются редко.

В восьмом вопросе респондентам предлагалось оценить по степени важности предложенные аспекты работы. Результаты представлены на рисунке 7



Рисунок 7 – Степени важности аспектов работы в компании.

Следующий вопрос касался продвижения внутри компании. Все опрошенные ответили что хотели бы продвигаться по карьерной лестнице внутри компании.

На вопрос в отношении работы молодого специалиста в будущем, были получены следующие ответы. Среди предложенных вариантов ответа «здесь, в той же должности, с тем же окладом», «здесь, в той же должности, с более высоким окладом», «здесь, в другой должности» и «в другой организации» были выбраны три ответа. Результаты представлены на рисунке 8

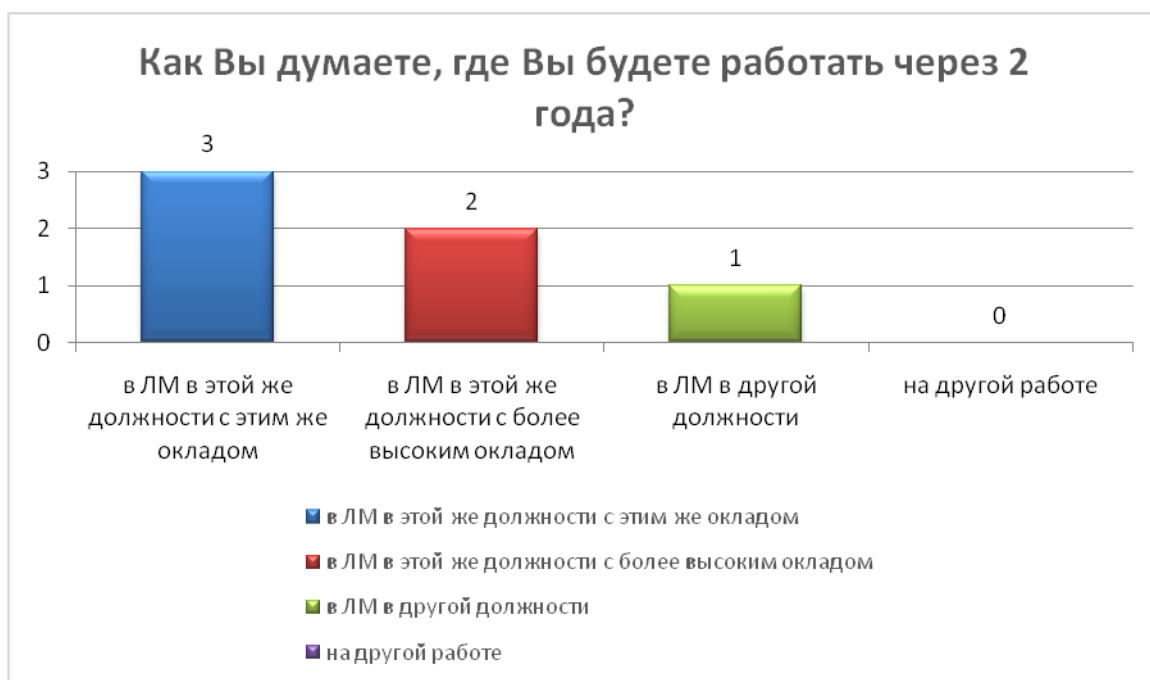


Рисунок 8 – Отношении работы молодого специалиста в будущем

Отвечая на вопрос по каким причинам они решили бы уволиться, нужно было выбрать несколько вариантов ответа.

Среди предложенных вариантов ответа «низкая заработная плата», «напряженные отношения с коллегами», «напряженные отношения с руководством», «выполняемая работа не интересна», «неудовлетворительность рабочим графиком» и «отсутствие карьерного роста» были выбраны только несколько. Все респонденты затруднялись ответить на этот вопрос.

В ходе проведения анкеты респонденты давали много ответов «затрудняюсь ответить», что может говорить о том, что они действительно не

знают ответа на вопрос – значит, в процессе адаптации им не объяснили то или иное явление.

Исходя из полученных данных проведённого опроса, можно сделать вывод, что респонденты удовлетворены работой в компании Леруа Мерлен, они видят свое профессиональное будущее в компании, многие заинтересованы в карьерном росте. Единственные моменты, на которые негативно реагировали респонденты, - это отсутствие представления о карьерном росте в данной компании.

3.2 Анализ и совершенствование системы адаптации персонала на примере компании ООО «Леруа Мерлен Восток»

Процесс адаптации новых сотрудников ООО «Леруа Мерлен Восток» состоит из нескольких частей:



Рисунок 9 – Структура адаптации сотрудников в Леруа Мерлен

1. Оформление на работу.

Оформление сотрудников на работу производится в соответствии с Трудовым Кодексом РФ сотрудником отдела кадров (или сотрудником, совмещающим функции кадрового делопроизводителя). После оформления сотрудник направляется на спутник.

2. Спутник.

Спутник это обучение нового сотрудника. Включает в себя изучение курса «Введение в организацию», который направлен на формирование у сотрудника знаний об ООО «Леруа Мерлен Восток» системе его норм и ценностей и обязателен для прохождения всеми сотрудниками, в течение 5 дней с момента подписания трудового договора.



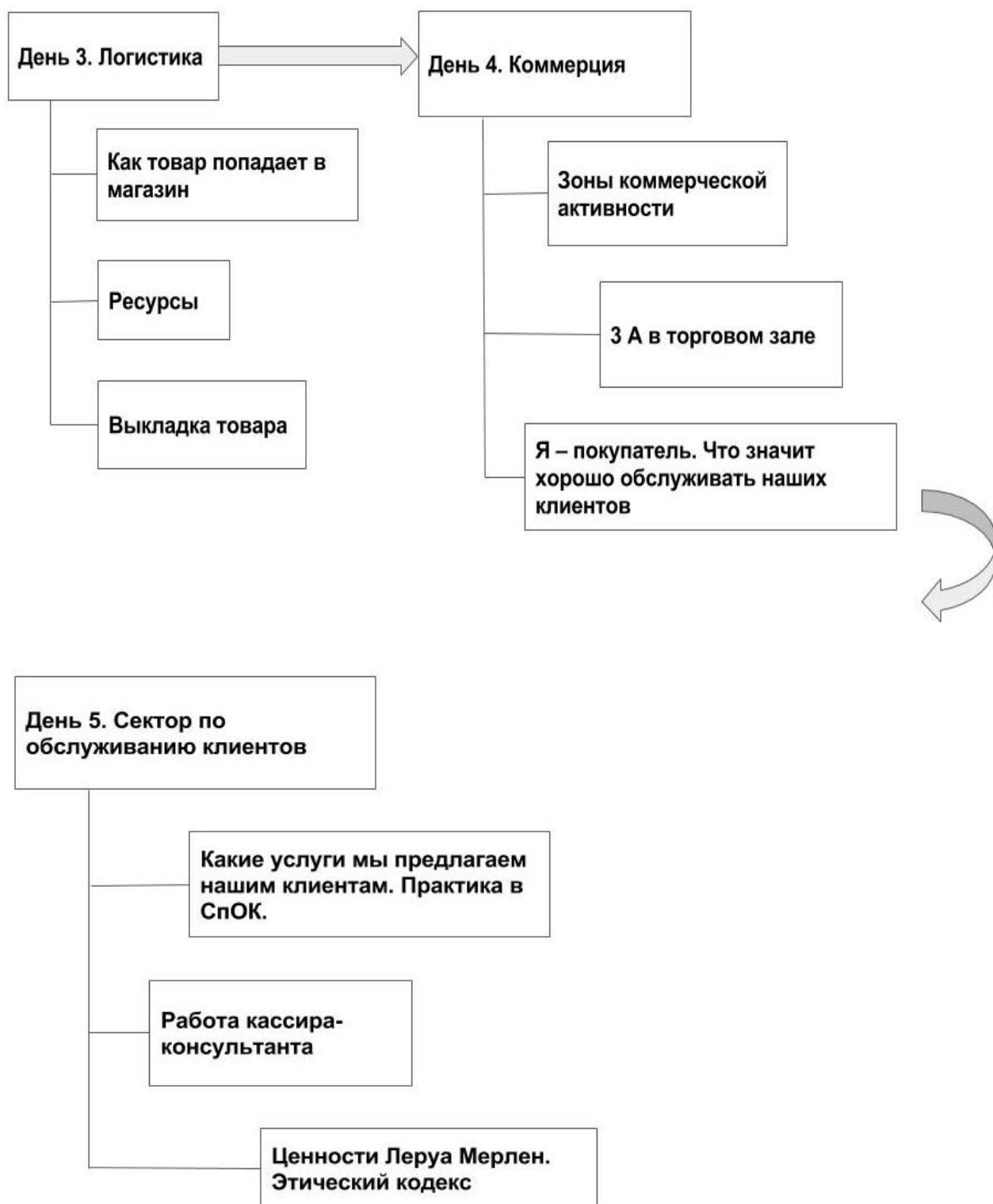


Рисунок 10 – Содержание курса «Спутник»

Содержание курса «Спутник» для всех специальностей одинаковый.

3. Введение в должность.

Введение в должность нового сотрудника, оформляется в виде Дневника стажера ПК ведения в должность, который составляется работником отдела персонала в течение трех рабочих дней со дня приема и согласовывается с его непосредственным руководителем. Копия введения в должность рассчитанный на период адаптации, отражается в бланке Дневника стажера ПК введения в должность, где фиксируется его выполнение. Приложение №1

Этот этап предполагает полное введение сотрудника в должность, т.е. полное освоение своих должностных обязанностей, хорошую ориентацию в организации, ее деятельности, структуре.

По 1,5 месяца работы сотрудник отдела персонала проводит интеграционную беседу с сотрудником, результат которого фиксируется в Бланке. И после 3 месяцев работы так же проходит интеграционная беседа, только руководителя сектора с новым сотрудников.

4. Оценка результатов прохождения периода адаптации.



Рисунок 11 - Оценка результатов прохождения периода адаптации.

Для того чтобы понять, насколько эффективно функционирует система адаптации в ООО «Леруа Мерлен Восток» проводится аудит этой системы.

В арсенале руководителя службы персонала имеется ряд методов.

1. Анализ документов и локальных нормативных актов, регламентирующих адаптационные процедуры.
2. Наблюдение.
3. Интервью:
4. Беседа с сотрудниками, принятыми на работу до полугода назад;
5. Беседа с увольняющимися сотрудниками, отработавшими менее года;
6. Собрание с руководителями, в чьих подразделениях происходит наибольший набор персонала.
7. Фокус-группа с «экспертами»: сотрудниками отдела персонала, другими сотрудниками.
8. Проведение опросов.

Отдел службы персонала в ООО «Леруа Мерлен Восток» выполняет следующие задачи по адаптации:

- 1) изучает и прогнозирует конъюнктуру рынка труда, проводит мероприятия по адаптации к нему, осуществляет соответствующую реструктуризацию кадрового потенциала;

2) участвует в найме и отборе персонала, организывает тестирование и интервьюирование работников в целях их лучшей профориентации;

3) участвует в расстановке кадров по подразделениям, участкам, рабочим местам, проведении внутрипроизводственных перемещений кадров, формировании стабильного трудового коллектива;

4) участвует в отборе лидеров из числа молодых работников, обладающих талантом организатора.

В обязанности службы персонала в ООО «Леруа Мерлен Восток» входят:

- ознакомление с организацией, характеристика, условия найма, оплата труда;
- представление руководителю, непосредственному начальнику, инструктору по обучению;
- организация экскурсии по рабочим местам;
- разъяснение условий работы, ознакомление с функциями (совместно с руководителем);
- организация обучения (совместно с отделом обучения).

В работе по проведению адаптации новых работников служба персонала в ООО «Леруа Мерлен Восток» использует специально разработанную программу. Программа адаптации делится на общую и специализированную. Общая программа адаптации касается в целом всей организации и затрагивает следующие вопросы:

- общее представление об организации: приветственная речь, тенденции развития, цели, приоритеты, проблемы предприятия, традиции, нормы, продукция и ее потребители, виды деятельности, организация;

- оплата труда в организации;

- дополнительные льготы: виды страхования, выходные пособия, пособия по болезни, болезням в семье, пособия по материнству, размер пенсии; возможности обучения на работе;

- охрана труда и техника безопасности: меры предосторожности, правила противопожарной безопасности и контроля, правила поведения при несчастных случаях, здравоохранение и места оказания первой медицинской помощи;

- отношение работников с профсоюзом, сроки и условия найма, назначения, перемещения, продвижения, права и обязанности работника, выполнение постановлений профсоюзов, дисциплины и взыскания;

- служба быта, питания, комнаты отдыха, другие службы быта.

После реализации общей программы адаптации проводится специализированная программа адаптации. Она охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом. Эта программа включает в себя следующие вопросы:

- функции подразделения, цели и приоритеты, организация, структура и функции, взаимоотношения с другими подразделениями;

- обязанности и ответственность, детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов, разъяснения, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими видами работ подразделений и на предприятии в целом, длительность рабочего дня и расписание, требования к качеству выполняемой работы;

- правила - предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения;
- правила техники безопасности;
- отношения с работниками других подразделений;
- питание;
- курение на рабочем месте;
- телефонные переговоры личного характера в рабочее время;
- входы и выходы;
- места для курения;
- места оказания первой помощи.

Данную программу можно использовать как для первичной, так и для вторичной адаптации. Так как адаптация молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе, программу адаптации обязательно должно входить обучение. Особые потребности в адаптации испытывают сотрудники старшего возраста. Они также нуждаются в обучении, и их потребности в чем - то схожи с потребностями молодых работников, и им зачастую труднее вписаться в коллектив. Свои особенности имеет адаптация женщин, возвратившихся на работу после отпуска по уходу за детьми; инвалидов; сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов. Все это нельзя оставлять без внимания и это необходимо учитывать при составлении программ по адаптации.

Но должна быть еще и социально-психологическая адаптация. Сюда относятся социально-психологический климат в коллективе, отношения с коллегами.

На предприятии есть факторы сближения коллектива: корпоративные вечеринки, выезды на природу, собрания по поводу достижений компании за определенные периоды. Это является хорошим фактором адаптации внутри коллектива, тем более для нового сотрудника.

Проведенный анализ позволил вывить следующее в системе адаптации в ООО «Леруа Мерлен Восток»:

- в ООО «Леруа Мерлен Восток» существует система адаптации, но не закреплена локально-нормативным актом;

- развита система наставничества;

Для наглядного проведения сравнительной оценки сотрудников для каждого параметра оценки была составлена отдельная оценочная таблица, число строк и столбцов которой соответствует численности сравниваемых работников.

Технология заполнения таблицы заключается в следующем: при сравнении двух сотрудников необходимо распределить между ними 2 балла одним из следующих путей:

- если один из работников лучше освоился в компании, чем другой, то ему присваиваются 2 балла, а «проигравшему» сотруднику – 0 баллов;

- при равенстве владения работниками оцениваемым навыком, каждому из них присуждается по 1 баллу.

По диагонали таблицы проставляется по 1 баллу

Имя сотрудника	Екатерина	Евгений	Денис	Мария	Дмитрий	Сергей	Итог
Екатерина	1	1	1	2	1	2	8
Евгений	1	1	1	1	2	2	8
Денис	1	1	1	1	2	1	7
Мария	0	1	1	1	1	2	6
Дмитрий	1	0	0	1	1	1	4
Сергей	0	0	1	0	1	1	3
Сумма							38

Рисунок 12 - Оценочная таблица адаптации молодых специалистов в Леруа Мерлен.

Исходя из данных видно, что Екатерина и Евгений прошли адаптацию в компании значительно быстрее и качественней, чем Сергей. Эти данные передаются руководителю сектора, где работает Сергей, с рекомендациями улучшения его адаптации, а именно:

- назначение наставника с большим опытом работы в процессе адаптации молодого специалиста, который четко и подробно способен поставить задачи решаемые молодым специалистом;
- разработать индивидуальную программу адаптации для сотрудника.

Проведенный опрос работников показал, что новые сотрудники быстро адаптируются в правилах и давних традициях ООО «Леруа Мерлен Восток».

3.3 Разработка карьерограммы молодого специалиста продавца-консультанта в ООО «Леруа Мерлен Восток»

Деловая карьера – это постепенное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение умений, знаний и навыков, способностей; квалифицированных возможностей и размеров вознаграждения; достижение известности, обогащения. Например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег. Жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на деловую карьеру, является частью карьеры. Начинается деловая карьера с формулирования своих собственных ожиданий в трудовой деятельности. В компании Леруа Мерлен различают несколько видов карьер.

Карьера вертикальная — вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной деловой карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

Карьера горизонтальная — вид карьеры, предполагающий либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной рабочей группы, программы и т. п.). К горизонтальной деловой карьере можно отнести расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения). Понятие «Горизонтальная карьера» не означает непременно и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

Карьера ступенчатая - вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

Результаты исследований показали, что 58% знают, что сотрудника растут в компании, но только 43% считают, что у них тоже есть такая возможность.

Была запущена программа «Заяви о своём таланте» с целью:

1. Создать возможность для каждого сотрудника лучше узнать себя и проявить свои способности;
2. Увеличить процент внутренних продвижений и удовлетворенность карьерными возможностями;
3. Повысить вовлеченность и лояльность;
4. Сделать систему работы с талантами открытой и понятной.

В результате этой программы будет получена обратная связь от участников:

- Возможность сравнить себя с другими, оценить себя;
- Помог себя проявить, раскрыться; приобрести уверенность;
- Получить результат для подотдела, отдела, магазина в целом (место, ранг, прирост);
- Пообщаться с коллегами сектор/магазин/регион/ страна;
- Прозрачность критериев и объективность оценки;

- Понятнее стал процесс выбора кандидатов для назначений;
- Понимание, что важно самому не бояться пробовать, проявлять инициативу, приложить максимум усилий.

В Приложении 2 представлена структура программы.

По итогам последнего этапа «Презентации своего проекта», утверждают/не утверждают на претендующую должность.

К 2020 году эта программа даст такие показатели как:

1. Повысится рост внутренних продвижений
2. Рост удовлетворенности карьерными возможностями
3. Положительная обратная связь от участников и руководителей
4. Процент конверсии заявившихся в программу и защитивших проект – минимум 50%
5. Назначение утвержденных талантов после программы в течение 2-3 лет – 70%

Результаты исследования показали, что некоторые респонденты не представляют, как будет развиваться их карьера в Леруа Мерлен. В связи с этим находится необходимым разработать карьерограмму для компании (рис.3.9), так как в процессе адаптации является обязательным знакомство молодых специалистов с их карьерным ростом, с их возможностями в профессии. Анализируя ответы на вопросы анкеты, можно предположить, что карьерограмма молодого специалиста при ознакомлении с компанией не акцентируется.

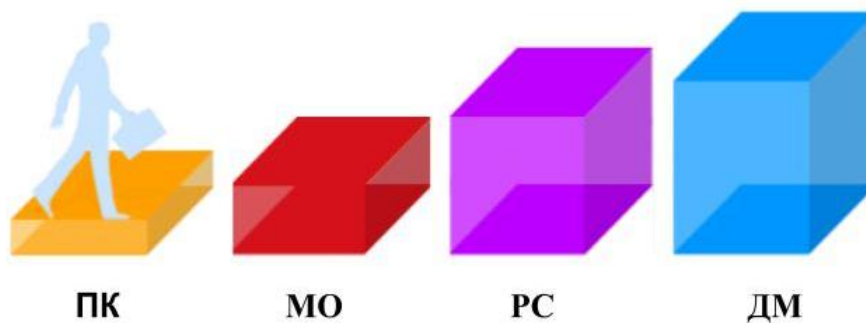


Рисунок 13 – Планирование карьерного роста молодого специалиста в ООО "Леруа Мерлен Восток".

В соответствии с современным законодательством Российской Федерации разработана карьерограмма для компании Леруа Мерлен на должности
продавец-консультант.

Траектория карьерного роста по должностям	Квалификационные требования для занятия должности	Необходимое профессиональное развитие для занятия должности	Компетенции занимаемой должности
Продавец-консультант	Среднее профессиональное образование, требования к стажу отсутствуют	Саморазвитие	<ul style="list-style-type: none"> • исполнительность • готовность к интенсивной работе/стрессоустойчивость • ответственность • способности обучаться, самообучаться • ориентация на команду • клиентоориентированность • доброжелательность
Менеджер отдела	Среднее профессиональное образование или высшее образование, требования к стажу отсутствуют	Саморазвитие	<ul style="list-style-type: none"> • Аналитические способности; • организаторские способности; • готовность к интенсивной работе в торговом зале; • Стрессоустойчивость; • Открытость, доверие.
Руководитель сектора	Высшее образование, стаж работы не менее 2х лет	Повышение квалификации, саморазвитие	<ul style="list-style-type: none"> • Опыт руководства • Готовность к интенсивной работе • Готовность к работе в торговом зале • Нацеленность на результат • Высшее образование
Директор магазина	Высшее образование, стаж работы не менее 4х лет	Профессиональная переподготовка	<ul style="list-style-type: none"> • Объективная самооценка • Способность адаптироваться к происходящим изменениям • Деловая хватка • Коммуникативные навыки • Целеустремленность • Умение правильно оценивать своих подчиненных • Энергичность • Умение оперативно оценивать обстановку

Рисунок 14 – Карьерограмма для должности продавца консультанта.

Карьера занимает важное место в структуре потребностей современного молодого специалиста, оказывая тем самым влияние на его удовлетворенность трудом и жизнью в целом. Успешная карьера обеспечивает специалисту материальное благополучие, удовлетворение его в психологических потребностей, таких, как потребность в самореализации, в уважении и самоуважении, в успехе и власти, потребность в развитии.

Заключение

Адаптация персонала - это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации.

Адаптация работника - это приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу.

Целью системы адаптации является в основном снижение издержек организации за счет следующих факторов: ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность, сокращение уровня текучести кадров.

Выгодами, получаемыми сотрудником после прохождения адаптации являются: получение полной информации, требуемой для эффективной работы, снижение уровня неопределенности и беспокойства, повышение удовлетворенности работой и развитие позитивного отношения к компании в целом, освоение основных норм корпоративной культуры и правил поведения.

Выделяют следующие виды адаптации: профессиональная (основные профессии, переквалификация, профмобильность), психофизиологическая (санитарно-гигиенические условия, режим работы, комфорт, удобство рабочего места, содержание и характер труда), социально-психологическая (вхождение в класс, социальную группу, слой, поселенческую структуру и т.д.).

Задачами консультанта, оказывающего поддержку новому специалисту, становятся: снятие состояния тревоги и замена его установкой на ориентировочное поведение; переформирование отношения: замена установки на преодоление трудностей установкой на применение имеющегося жизненного и профессионального опыта для решения субъективно новых задач; формирование чувства социальной защищенности

и поддержки; создание климата социальной поддержки нового сотрудника; и т.д.

Приспособление индивидуума и коллектива к изменяющимся условиям среды или к своим внутренним изменениям приводит к повышению эффективности их функционирования. Социально-психологическая адаптация - взаимодействие личности и социальной среды - приводит к оптимальному соотношению целей и ценностей личности и группы. адаптация предполагает активную позицию личности, осознание своего социального статуса и связанного с ним ролевого поведения как формы реализации индивидуальных возможностей личности в процессе решения общегрупповых задач.

Адаптация молодых работников представляет собой социально-психологический процесс включения молодого специалиста или рабочего в трудовой коллектив. Основными моментами предприятия являются приобретение и закрепление интереса к работе, накопление трудового опыта, налаживание деловых и личных контактов с коллективом, включение в общественную деятельность, повышение заинтересованности не только в личных достижениях, но и в достижениях коллектива. Сокращению процесса адаптации способствует прикрепление наставника или руководителя испытательного срока.

Проведенное в третьей главе исследование показало, что в компании ООО «Леруа Мерлен Восток» ведется существенная работа по облегчению процесса адаптации персонала в организации. Стажировки и дополнительное внутрифирменное обучение персонала позволяют повысить эффективность процесса адаптации, тем не менее, не смотря на существующую программу адаптации в компании, хотелось бы предложить следующее:

- Разработать и ввести положение об адаптации молодого специалиста в компании;

- Больше внимания уделять модификации программы адаптации в сторону психотипа молодого специалиста;
- Принять во внимание ответы молодых специалистов на вопросы анкеты, так как они отображают их отношение не только к пройденной программе адаптации в компании, но и к существующим проблемам, в их профессиональной деятельности: разнообразность работы, информация о карьерном росте и режим работы.

Список литературы

1. Архипова Н.И., Седова О.Л. Менеджмент/ - М.: Изд. Ипполитова, 2008 - 360 с.
2. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Управление персоналом. Технологии / - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 192 с.
3. Анисимова В.М. Энциклопедический словарь работника кадровой службы/ - М.: ИНФРА – М, 1999. - 650 с.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум /- М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 239 с.
5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 1998, 550с.
6. Волина В.А. Методы адаптации персонала// Управление персоналом – 1998 - №13 – стр. 46
7. Ганов К.В. Экспресс - адаптация работников на предприятии// Бизнес без проблем. Персонал - 2001-№11 - стр. 53-58.
8. Данилина Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: Учебник для бакалавров / - М.: Дашков и К, 2016. - 208 с.
9. Дураковой И.Б. Управление персоналом в России/ - М. : ИНФРА-М, 2017.
10. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом: Учебник / - М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2012. - 336 с.
11. Кибанов А.Я, Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация/ - М.: ИНФРА-М, 2007. - 301 с.

12. Кибанов А.Я. Каштанова Е.В. Организация профориентации и адаптации персонала /- М.: Проспект, 2013. - 315 с.
13. Кибанов А.Я., Баткаева И.А. и др Управление персоналом организации/ - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014 - 695 с.
14. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом/- М.: ИНФРА-М, 2007. - 447 с.
15. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник /; Министерство образования и науки РФ. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 447 с.
16. Кузнецов Ю.В. Подлесных В.И. Основы менеджмента/ – М.: Изд. ОЛЬИС, 2000 – 601 с.
17. Максимцова М.М., Игнатъева А.В. Менеджмент/ – М.; Изд. ЮНИТИ, 2001 – 431 с.
18. Мартин Г., Хетрик С. Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами / Г. Мартин – М.; ООО «Группа ИДТ», 2008. – 336 с.
19. Маслова В.М. Управление персоналом [Электронный ресурс] : Толковый словарь /- М.: Дашков и К, 2013. - 120 с.
20. Минева О.К., Ахунжанова И.Н, Мордасова Т.А. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала/— М. : ИНФРА-М, 2017. — 160 с.
21. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом/ - М.: Изд. Финстатинформ, 2002 – 878 с.
22. Плешин И.Ю. Управление персоналом/-М.: Изд. Прогресс, 2002 – 485 с.

23. Поршневу А.Г., Румянцова З.П. Управление организацией/– М.: Изд. ИНФРА, 2002 – 445 с.
24. Сотникова С.И. Управление персоналом: деловая карьера: Учебное пособие, 2-е изд., перераб./- М., НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 328 с.
25. Сотниковой С.И. Экономика и управление персоналом: энциклопедический словарь /- М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 373 с.

Электронные ресурсы:

26. <http://www.consultant.ru>
27. <http://hr-portal.ru/article/molodye-specialisty-osobaya-kategoriya>
28. <http://poisk-ru.ru/s8836t2.html>
29. http://knowledge.allbest.ru/management/3c0b65635b3bd78a5c43a88521216c37_0.html
30. <http://docs.cntd.ru/document/464019787>

Желаем тебе приятной стажировки и скорейшего вхождения в должность!

ВАЖНЫЕ ТЕЛЕФОНЫ

Телефон магазина		
Служба персонала		
Руководитель отдела		
Менеджер отдела		
Отдел		

СОДЕРЖАНИЕ

ТВОИ		ПЕРВЫЕ
ОБУЧЕНИЯ.....	4	
ЗНАКОМСТВО		С
МАГАЗИНОМ.....	5	
СТАЖИРОВКА В КАЧЕСТВЕ ПРОДАВЦА-КОНСУЛЬТАНТА:		
ИЗУЧЕНИЕ		ТОВАРА
.....	7	
1		
ДЕНЬ.....		
.....8		
<i>Знакомство с командой, знакомство с отделом, ПВТР, принципы обслуживания покупателей</i>		
2		ДЕНЬ
.....		10
<i>Дежурный директор, основные термины,</i>	3	«А»,
<i>принципы выкладки групп товаров</i>		
3		ДЕНЬ
.....		12
<i>Известные и неизвестные потери, мягкий чек, взаимодействие с отделами</i>		
4		ДЕНЬ
.....		14
<i>Потоки товара, Report, услуги магазина</i>		
5		ДЕНЬ
.....		16
<i>Xpert: заказ ценников, оформление отдела, промо-зоны</i>		

6		ДЕНЬ
	18
	<i>Работа с корпоративными клиентами,</i>	
	<i>Хрert: заказ клиента, кредитная смета, смета на безнал</i>	
7		ДЕНЬ
	20
	<i>Товарооборот, корзина, руптюры, цели отдела</i>	
8		ДЕНЬ
	22
	<i>Гарантийные и негарантийные товары, возврат товара, обмен товара</i>	
9		ДЕНЬ
	24
	<i>Типы клиентов, мнение покупателей, конкуренты</i>	
10		ДЕНЬ
	26
	<i>Организация ежедневной работы, товары 20/80</i>	
	ПРОДОЛЖЕНИЕ СТАЖИРОВКИ В КАЧЕСТВЕ ПРОДАВЦА-КОНСУЛЬТАНТА	
	28

ЗНАКОМСТВО С МАГАЗИНОМ

Наименование этапа ознакомления	Время	Ф.И.О. ответственного	Подпись ответственного
Экскурсия по магазину	1 час		

СТАЖИРОВКА В СЕКТОРЕ ЛОГИСТИКИ

Наименование этапа ознакомления	Время	Ф.И.О. ответственного	Подпись ответственного
ПРИЕМКА ЦЕЛЬ: Понять путь движения товара от 1-ой приемки до торгового сектора, ознакомиться с процедурами и документацией приемки. Понять роль приемки в работе магазина.			
Структура и команда сектора логистики	0,5 дня		
Потоки товаров (LS, RD, EM, буфер)			
Склад и Удаленный склад, организация работы с товарными запасами			
Первая приемка: Запись на приемку в магазине, пакет документов, бланк приемки (БП1)			
Вторая приемка: Пересчет, контроль товаров, проверка этикеток (штрих-код, код ЛМ), бланк приемки (БП2)			
Административная приемка: Сверка БП2 с документами поставщика, рассмотрение спорных вопросов (расхождения по количеству, претензии к качеству)			
Роль приемки в работе с потерями			
Взаимодействие приемки с торговым сектором			
ОТДЕЛ ПО ОБСЛУЖИВАНИЮ ЗАКАЗОВ КЛИЕНТОВ (ВЫДАЧА ТОВАРА) ЦЕЛЬ: Понять, каким образом товар выходит из магазина, ознакомиться с процедурами и документацией.			
Потоки товаров (LS, RD, EM, буфер) – повторение	0,5 дня		
Обслуживание заказов клиентов Что такое заказ клиента? Где посмотреть необходимую информацию о заказе? Сбор заказа, правила выдачи товара клиенту и контроль.			

Логика и правила размещения товара на складе ЕМ			
Взаимодействие выдачи с торговым сектором			

ЗНАКОМСТВО С МАГАЗИНОМ

СТАЖИРОВКА В СЕКТОРЕ ПО ОБСЛУЖИВАНИЮ КЛИЕНТОВ

ЦЕЛЬ: Понять, как работает сектор, познакомиться с его подразделениями. Узнать, какие трудности возникают у клиента при прохождении через кассу. Узнать, как взаимодействуют торговый сектор и сектор по обслуживанию клиентов.

Наименование этапа ознакомления	Время	Ф.И.О. ответственного	Подпись ответственного
Информационное бюро	0,5 дня		
Линия касс: ВУППС, способы оплаты, бланк покупки (мягкий чек) Что такое неизвестные потери? Борьба против неизвестных потерь			
Пункт проверки техники Встреча клиентов, проверка товаров, оформление гарантии на товар			
Сервисный центр (только для ПК соответствующих отделов) Прием товаров от покупателей Сроки ремонта Гарантия, проведение экспертизы			
Пункт возврата товара			
Отдел по обслуживанию корпоративных клиентов			
Кредит			

Стажировка в качестве продавца – консультанта: 1 день

ЦЕЛЬ: познакомиться с ежедневными видами деятельности продавца. Понять логику и узнать процедуры работы. Научиться выполнять работу самостоятельно.

Тема	Подпись стажера	Подпись наставника
Знакомство с командой отдела		
Разъяснение функций и взаимодействия между сотрудниками: ПК, МО, РС, логисты		
План и границы отдела, «соседи» отдела		
Внутренний трудовой распорядок: график учета рабочего времени, отметки на ридере, опоздания, пропуски, обеды, телефоны магазина и правила общения по телефону, внешний вид, личные покупки, пользование банкоматом		
Правила общения с покупателями: встреча, ВУППС Что означает «Я открыт и доступен для клиента»		
Что делать, если ты не знаешь ответ на вопрос клиента		
Изучение товара*: (смотри стр. «Изучение товара») Запиши тему, которую ты сегодня изучил		
Наблюдение за работой наставника, участие в выкладке		
Подведение итогов рабочего дня. Ответы на вопросы стажера.		

* Критерии изучения товара:

1. Местоположение (где находится?);
2. Ассортимент и отличительные характеристики;
3. Расчет необходимого объема (как рассчитать нужное клиенту количество товара?);

4. Сопутствующие товары (какие товары можно предложить в качестве дополнения?).

Стажировка в качестве продавца – консультанта: 2 день

Тема	Подпись стажера	Подпись наставника
Правила общения с покупателями - повторение		
Логика отдела, подотделы		
Основные термины: штрих-код, код LM, фейсинг, ТЖ, Подиум, SAS, кросс-селинг, бализаж, руптюры, AVS		
Правила 3 «А»: ассортимент, актуальные цены, аккуратность. Требования к экспо, стоку, аллеям (фейсинг, порядок в отделе, наличие ценников, мусор, клининг, паллеты)		
Принципы выкладки товара, логика выкладки Особенности выкладки отдельных групп товаров		
Соблюдение правил техники безопасности (в т.ч. правила работы со стремянкой, рохлей и жирафом). Средства индивидуальной защиты (перчатки, обувь, очки, атлетические и страховочные пояса и т.д.)		
Дежурный директор - разъяснение функций и взаимодействия между ПК и дежурным директором		
Изучение товара*: (смотри стр. «Изучение товара») Запиши тему, которую ты сегодня изучил		
Наблюдение за работой наставника, выкладка товара		
Подведение итогов рабочего дня. Ответы на вопросы стажера.		

* Критерии изучения товара:

1. Местоположение (где находится?);
2. Ассортимент и отличительные характеристики;

3. Расчет необходимого объема (как рассчитать нужное клиенту количество товара?);
4. Сопутствующие товары (какие товары можно предложить в качестве дополнения?).

Стажировка в качестве продавца – консультанта: 3 день

Тема	Подпись стажера	Подпись наставника
Правила 3 «А» - повторение		
Мягкий чек: товар, продаваемый по мягкому чеку, заполнение мягкого чека, необходимые подписи. Продажа товара со скидкой – причины. Правила заполнения мягкого чека при продаже товара со скидкой.		
Взаимодействие с другими отделами (в каких случаях, необходимые действия): Другие торговые сектора Взаимодействие с сектором по обслуживанию клиентов (информационным бюро, пункт проверки техники, сервисный центр, пункт возврата товара, выдача, касса) Взаимодействие с сектором логистики (приемка, выдача)		
Известные и неизвестные потери: что делать и как избежать		
Изучение товара*: (смотри стр. «Изучение товара») Запиши тему, которую ты сегодня изучил		
Подведение итогов рабочего дня. Ответы на вопросы стажера.		

* Критерии изучения товара:

1. Местоположение (где находится?);
2. Ассортимент и отличительные характеристики;
3. Расчет необходимого объема (как рассчитать нужное клиенту количество товара?);
4. Сопутствующие товары (какие товары можно предложить в качестве дополнения?).

Стажировка в качестве продавца – консультанта: 4 день

Тема	Подпись стажера	Подпись наставника
Мягкий чек - повторение		
Потоки товара (LS, RD, EM, буфер) Хранение товара, продажа товара с EM, брак, списание		
Report: Карточка товара. Поиск товара по разным критериям (по штрих-коду, по ЛМ, по названию и т.д.) Определение остатка товара, местоположения товара		
Услуги магазина (в каком отделе, сколько стоит): резка дерева и стекла, расчет необходимого количества товара, оверлок, колеровка, багетная мастерская, пошив штор, доставка товара, доставка товара по телефону, кредит		
Изучение товара*: (смотри стр. «Изучение товара») Запиши тему, которую ты сегодня изучил		
Подведение итогов рабочего дня. Ответы на вопросы стажера.		

* Критерии изучения товара:

1. Местоположение (где находится?);
2. Ассортимент и отличительные характеристики;
3. Расчет необходимого объема (как рассчитать нужное клиенту количество товара?);
4. Сопутствующие товары (какие товары можно предложить в качестве дополнения?).

Стажировка в качестве продавца – консультанта: 5 день

Тема	Подпись стажера	Подпись наставника
Report - повторение		
Промо-зоны: подиум магазина. Подиум отдела, ТЖ, кросс-селинг, SAS		
Ценник. Юридическая сила ценника. Наличие и актуальность ценника. Что делать в случае расхождения цены.		
Хперт: заказ ценников		
Оформление отдела: форматы ценников, расположение, технические фишки, информационные указатели, оформление ТЖ Стажировка в отделе бализаж – 30 мин: Правила оформления магазина		
Изучение товара*: (смотри стр. «Изучение товара») Запиши тему, которую ты сегодня изучил		
Подведение итогов рабочего дня. Ответы на вопросы стажера.		
Подведение итогов недели. Обсуждение с наставником сложных вопросов.		

* Критерии изучения товара:

1. Местоположение (где находится?);
2. Ассортимент и отличительные характеристики;
3. Расчет необходимого объема (как рассчитать нужное клиенту количество товара?);
4. Сопутствующие товары (какие товары можно предложить в качестве дополнения?).

Стажировка в качестве продавца – консультанта: 6 день

Тема	Подпись стажера	Подпись наставника
Оформление отдела (повторение)		
Хперт (заказ ценников) - повторение		
Работа с корпоративными клиентами		
Хперт: заказ клиента, кредитная смета, смета на безнал		
Изучение товара*: (смотри стр. «Изучение товара») Запиши тему, которую ты сегодня изучил		
Подведение итогов рабочего дня. Ответы на вопросы стажера.		

* Критерии изучения товара:

1. Местоположение (где находится?);
2. Ассортимент и отличительные характеристики;
3. Расчет необходимого объема (как рассчитать нужное клиенту количество товара?);
4. Сопутствующие товары (какие товары можно предложить в качестве дополнения?).

Стажировка в качестве продавца – консультанта: 7 день

Тема	Подпись стажера	Подпись наставника
Хpert – повторение		
Руптюры, сканирование руптюр (организовать совместное сканирование с продавцом-консультантом в ближайшую утреннюю смену) Цели отдела по руптюрам		
Что такое товароборот? Из чего складывается корзина? Какие твои действия могут повлиять на повышение ТО и корзины? Цели по ТО		
Товары AVS		
Изучение товара*: (смотри стр. «Изучение товара») Запиши тему, которую ты сегодня изучил		
Подведение итогов рабочего дня. Ответы на вопросы стажера.		

* Критерии изучения товара:

1. Местоположение (где находится?);
2. Ассортимент и отличительные характеристики;
3. Расчет необходимого объема (как рассчитать нужное клиенту количество товара?);
4. Сопутствующие товары (какие товары можно предложить в качестве дополнения?).

Стажировка в качестве продавца – консультанта: 8 день

Тема	Подпись стажера	Подпись наставника
Руптюры – повторение		
Товары AVS – повторение		
Гарантийный товар: особенности продаж, послепродажное обслуживание		
Возврат товара: условия возврата гарантийного/негарантийного товара, действия продавца при возврате товара. Товары, не подлежащие возврату и обмену		
Обмен товара: роль ИНФО		
Изучение товара*: (смотри стр. «Изучение товара») Запиши тему, которую ты сегодня изучил		
Подведение итогов рабочего дня. Ответы на вопросы стажера.		

* Критерии изучения товара:

1. Местоположение (где находится?);
2. Ассортимент и отличительные характеристики;
3. Расчет необходимого объема (как рассчитать нужное клиенту количество товара?);
4. Сопутствующие товары (какие товары можно предложить в качестве дополнения?).

Стажировка в качестве продавца – консультанта: 9 день

Тема	Подпись стажера	Подпись наставника
Типы клиентов – как с ними работать. Часто задаваемые вопросы клиентов и ответы на них.		
Мнение покупателей: анкеты за кассой, опрос покупателей индекс удовлетворенности, посещение клиентов		
Наши основные конкуренты Мониторинг НЦКД		
Изучение товара*: (смотри стр. «Изучение товара») Запиши тему, которую ты сегодня изучил		
Подведение итогов рабочего дня. Ответы на вопросы стажера.		

* Критерии изучения товара:

1. Местоположение (где находится?);
2. Ассортимент и отличительные характеристики;
3. Расчет необходимого объема (как рассчитать нужное клиенту количество товара?);
4. Сопутствующие товары (какие товары можно предложить в качестве дополнения?).

Стажировка в качестве продавца – консультанта: 10 день

Тема	Подпись стажера	Подпись наставника
Организация ежедневной работы: мои первоочередные действия, если я работаю в первую смену; мои первоочередные действия, если я работаю во вторую смену		
Товары 20/80 – что это?		
Изучение товара*: (смотри стр. «Изучение товара») Запиши тему, которую ты сегодня изучил		
Подведение итогов рабочего дня. Ответы на вопросы стажера.		
Подведение итогов недели. Обсуждение с наставником сложных вопросов.		

* Критерии изучения товара:

1. Местоположение (где находится?);
2. Ассортимент и отличительные характеристики;
3. Расчет необходимого объема (как рассчитать нужное клиенту количество товара?);
4. Сопутствующие товары (какие товары можно предложить в качестве дополнения?).

Продолжение стажировки в качестве продавца-консультанта

Ты продолжаешь свою стажировку в качестве продавца-консультанта в течение 2-х недель, закрепляя и расширяя полученные знания. Рекомендуем тебе быть активным и задавать вопросы своему наставнику и коллегам.

Тема	Подпись стажера	Подпись наставника
Этапы продажи		
Работа с несколькими покупателями		
Сложные ситуации с клиентами, пути их решения		
Гамма отдела – что это?		
ТОП – что это?		
Бестселлеры		
Лучшие цены		
Политика приобщения		
Ценности компании		
Комитеты магазина		

Наши отделы

В нашем магазине 15 торговых отделов:

- 01 – строительные материалы** (гипсокартон, строительные смеси, кровля, изоляция)
- 02 – столярные изделия** (пиломатериалы, двери, окна, стеновые панели)
- 03 – электротовары** (провода, розетки, выключатели, обогреватели, вентиляция)
- 04 – инструменты** (ручной и электрический инструмент)
- 05 – напольные покрытия** (линолеум, паркет, ламинат, ковры и ковровые покрытия)
- 06 – плитка** (настенная и напольная плитка, декоративные элементы, клей, затирка)
- 07 – сантехника** (раковины, унитазы, ванны, душ. кабины, аксессуары)
- 08 – водоснабжение** (водонагреватели, радиаторы, фильтры для воды, трубы)
- 09 – сад** (цветы, садовый инвентарь, садовая техника)
- 10 – скобяные изделия** (гвозди, саморезы, ручки, мебельная фурнитура, сейфы)
- 11 – краски** (краска и аксессуары, клея)
- 12 – декоративные материалы** (обои, шторы, карнизы, картины, рамки)
- 13 – освещение** (люстры, бра, торшеры, светильники)
- 14 – обустройство дома** (шкафы-купе, корзины, полки, ЛДСП)
- 15 – кухни** (кухни и аксессуары)

СТРУКТУРА ПРОГРАММЫ

