

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Управление персоналом

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование процесса адаптации персонала на предприятии

Обучающийся

О.А. Печерина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Е.А. Боргардт

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Аннотация

Тема исследования «Совершенствование процесса адаптации персонала на предприятии».

Цель данной работы – повысить результативность работы впервые трудоустроившихся сотрудников на основе совершенствования процесса адаптации персонала на предприятии.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи: исследование теоретических основ процесса адаптации персонала; дать оценку результативности деятельности ООО «Ремспецтранс-2» за три года; провести анализ эффективности процесса адаптации персонала в ООО «Ремспецтранс-2»; предложить рекомендации по совершенствованию процесса адаптации персонала ООО «Ремспецтранс-2».

Объектом исследования является ООО «Ремспецтранс-2», сфера деятельности которого – техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств. Предмет исследования – социально-экономические отношения, возникающие в процессе адаптации персонала на предприятии.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в возможности применения разработанных рекомендаций в деятельности организации. Такие рекомендации могут помочь: сократить стартовые издержки, качественная система управления адаптацией позволяет максимально быстро сделать сотрудника полноценным членом коллектива, что повышает мотивацию его труда и снижает текучесть персонала; достичь более высоких показателей производительности и качества труда; улучшить социальный и психологический климат в коллективе; способствовать более эффективной работе кадровой службы и всего предприятия в целом.

Структура работы состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы, таблиц, рисунков и приложений. Объем работы 91 страницы без приложений.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы процесса адаптации персонала на предприятии	8
1.1 Процесс адаптации персонала на предприятии: понятие и сущность	8
1.2 Направления совершенствования процесса адаптации персонала на предприятии.....	25
2 Оценка эффективности процесса адаптации персонала в ООО «Ремспецтранс-2»	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Ремспецтранс-2»	31
2.2 Анализ эффективности процесса адаптации персонала в ООО «Ремспецтранс-2»	47
3 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса адаптации персонала ООО «Ремспецтранс-2».....	65
3.1 Мероприятия по совершенствованию процесса адаптации персонала ООО «Ремспецтранс-2»	65
3.2 Экономическая эффективность разработанных адаптационных мероприятий	75
Заключение	82
Список используемой литературы	87
Приложение А Бухгалтерская отчетность ООО «Ремспецтранс-2».....	91
Приложение Б Программа адаптации персонала на три месяца	94

Введение

Актуальность темы исследования, объясняется значимостью адаптации сотрудников в системе управления персоналом организации. Психологическое состояние человека, который трудоустроился в компанию впервые, существенно влияет на результативность его работы и лояльность к компании, поэтому важно помочь создать благоприятную среду на новом месте. Многие компании стремятся привлечь высококвалифицированных специалистов, поэтому необходимо разрабатывать эффективные стратегии адаптации для того, чтобы удержать лучших кандидатов.

Эффективность функционирования любой организации в значительной степени определяется результативностью деятельности ее персонала. Для обеспечения высокого уровня продуктивности необходимо не только грамотно организовать процессы подбора новых специалистов, но и создать условия, способствующие их быстрой адаптации в профессиональной среде и успешной интеграции в коллектив.

В результате адаптации организация в короткие сроки получает мотивированных сотрудников. В этом случае новый сотрудник становится ресурсом компании уже на начальном этапе работы, и его деятельность начинает позитивно влиять на конкурентные преимущества организации.

Процесс онбординга влияет на удержание сотрудников и, соответственно, на уровень затрат на управление персоналом. Именно на этом этапе существует угроза увольнения новых работников: зачастую сотрудник покидает компанию до окончания испытательного срока, поскольку его ожидания не совпали с реальными условиями работы в компании. Однако на закрытие вакансии были потрачены время сотрудников службы управления персоналом и средства организации.

Систематическая реализация мероприятий по адаптации новых сотрудников будет способствовать повышению эффективности управления персоналом, окажет положительное влияние на развитие социальной сферы

организации, позволит выйти на качественно новый уровень ее развития. Это благоприятно скажется на обществе в целом.

Адаптация новых сотрудников, особенно молодых специалистов является важным аспектом работы с кадрами, поскольку правильно адаптированный сотрудник раскрывает свои способности и может быть более полезен организации, продуктивен на рабочем месте.

Хорошо продуманная система адаптации может значительно повысить эффективность работы, как отдельного специалиста, так и всей организации в целом. Это положительно скажется на прибыли компании и удовлетворенности сотрудников.

Необходимо создать атмосферу поддержки в коллективе. Если же рабочий режим нарушается, отсутствует общение с руководством, то человек может почувствовать себя неуютно и дезориентированно в новой обстановке.

Следует помнить о сотрудниках, которые уже давно работают в компании, но столкнулись с изменениями в своей рабочей среде. Для них также важна адаптация к новым условиям.

Рассматриваемая тема отражена в трудах Т.П. Айсувакова, Ю.В. Воропанова, Е.В. Гурова, Л.С. Ковальжина [12], С.А. Мажкенов [15], А.А. Михайлов [16], В.А. Ощепков [20] и других. Т.П. Айсувакова, В.Л. Баркова, Н.Н. Уварова изучали социально-психологическую адаптацию новых сотрудников к условиям профессиональной деятельности с учетом личностных свойств [5]. Ю.В. Воропанова анализировала российский и зарубежный опыт адаптации работников на производстве. Е.В. Гурова писала о важности управления адаптацией новых сотрудников в команде. Л.С. Ковальжина рассматривала теоретические аспекты адаптации, а также анализировала возможности цифровых решений для формирования процесса адаптации [12]. В исследовании С.А. Мажкенова рассматривается модель построения действенной системы адаптации, в которой наставничество играет ключевую роль. Автор выделяет три взаимосвязанных направления развития нового сотрудника: освоение профессиональных навыков, понимание

организационной структуры и приобщение к корпоративной культуре [15]. Работы ряда ведущих ученых посвящены разработке системы адаптации персонала с применением геймификации [23]. В.А. Ощепков, Н.В. Сербина в своих работах уделяли внимание особенно актуальным сегодня вопросам автоматизации процессов адаптации персонала [20]. И. Ю. Ваславская, М. И. Пшмахова, А. В. Островская, Г. Г. Вукович рассмотрели возможность применения отечественных адаптационных моделей и дали оценку их эффективности [17].

Цель данной работы – повысить результативность работы впервые трудоустроившихся сотрудников на основе совершенствования процесса адаптации персонала на предприятии.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

- исследование теоретических основ процесса адаптации персонала;
- оценка результативности деятельности ООО «Ремспецтранс-2» за три года;
- анализ эффективности процесса адаптации персонала в ООО «Ремспецтранс-2»;
- подготовка рекомендаций по совершенствованию процесса адаптации персонала ООО «Ремспецтранс-2».

Объектом исследования является ООО «Ремспецтранс-2», сфера деятельности которого – техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств.

Предмет исследования – социально-экономические отношения, возникающие в процессе адаптации персонала на предприятии.

Методы исследования: экономико-статистические методы и соответствующие им приемы (средних, абсолютных и относительных отклонений).

Информационная база исследования. В работе использованы нормативно-правовые акты такие как: Конституция Российской Федерации [13]; Трудовой кодекс Российской Федерации [26]; квалификационные

требования к персоналу на разных должностях (Специалист по управлению персоналом). Также были использованы официальные статистические материалы с сайта Госкомстата, статистическая и бухгалтерская отчетность хозяйствующего субъекта ООО «Ремспецтранс-2».

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в возможности применения разработанных рекомендаций в деятельности организации. Предлагаемые мероприятия будут способствовать:

- сокращению стартовых издержек; эффективное управление адаптацией позволяет в короткие сроки сделать нового сотрудника полноценным членом коллектива;
- достижению высоких значений показателей производительности и качества труда;
- улучшению социального и психологического климата в компании;
- повышению эффективной работе кадровой службы и всего предприятия в целом.

Структура работы состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы, таблиц, рисунков и приложений.

Во введении обозначены цель, задачи, предмет и объект работы, актуальность, практическая значимость, источники.

В первом разделе будут рассмотрены теоретические основы процесса адаптации персонала и основные направления его совершенствования.

Второй раздел будет посвящен оценке результативности деятельности ООО «Ремспецтранс-2» за три года, анализу процесса адаптации персонала и выявлению «узких мест» в этой сфере деятельности компании.

В третьем разделе будут представлены рекомендации по совершенствованию процесса адаптации персонала ООО «Ремспецтранс-2» и оценка их эффективности.

В заключении будут подведены итоги исследования, сформулированы выводы по каждому разделу и по всей работе в целом, приведены ожидаемые результаты внедрения предложенных рекомендаций.

1 Теоретические основы процесса адаптации персонала на предприятии

1.1 Процесс адаптации персонала на предприятии: понятие и сущность

Устойчивый интерес научного сообщества к вопросам профессиональной адаптации обусловлен ее значительным воздействием на продуктивность деятельности специалистов. Процедуры вхождения в профессиональную среду и интеграции в коллектив представляют собой критически важный этап, особенно для сотрудников, только начинающих трудовую деятельность в новой организационной структуре.

Реализация управленческого подхода к адаптационным механизмам в рамках корпоративной политики сопряжена с рядом сложностей, однако обладает высокой значимостью. Эффективное внедрение данных инструментов позволяет существенно сократить уровень кадровой текучести, минимизировать первоначальные затраты, связанные с процессами подбора, найма и отбора персонала. Кроме того, оптимизация адаптационных стратегий способствует ускоренному освоению профессиональных функций и росту общей результативности труда.

Адаптация сотрудников представляет собой многоэтапный процесс интеграции индивида в профессиональную и социокультурную среду организации, включающий освоение функциональных обязанностей, норм корпоративного поведения и особенностей трудовой деятельности. В управленческой теории данное явление трактуется как процесс активного приспособления работника к новым условиям профессиональной среды, возникающим при смене места трудоустройства либо при переводе на иную должность.

Ключевыми элементами адаптационного этапа выступают мероприятия, направленные на формирование устойчивого взаимодействия с трудовым

коллективом, разъяснение внутренних регламентов и норм корпоративной культуры, а также поэтапное введение в профессиональные обязанности.

В ходе адаптации сотрудник осваивает необходимые компетенции, проходит обучение, а также формирует представление о специфике организации производственного процесса. Эффективное сопровождение на данном этапе обеспечивается участием специалистов по управлению персоналом, руководителей структурных подразделений, а также корпоративных наставников. В организациях с ограниченным штатом кадровые функции могут быть делегированы более опытным сотрудникам, способным передать знания и обеспечить поддержку на начальном этапе профессионального становления нового члена коллектива.

Функциональное назначение системы адаптации заключается в оптимизации затрат предприятия за счет ускорения процесса профессиональной интеграции новых сотрудников. Эффективно выстроенные адаптационные механизмы способствуют оперативному достижению необходимого уровня трудовой продуктивности и сокращению вероятности ошибок, возникающих в период освоения должностных обязанностей.

Своевременное и качественное сопровождение на начальных этапах позволяет работнику в кратчайшие сроки включиться в полноценную трудовую деятельность. Одновременно это предоставляет руководству возможность оперативно оценить профессиональную состоятельность и соответствие сотрудника занимаемой позиции еще до завершения установленного испытательного срока. Повышенный уровень вовлеченности и уверенности нового члена коллектива формирует более устойчивую мотивационную базу, в то время как организация получает высокий уровень отдачи с минимальными временными и организационными потерями.

Ключевыми задачами адаптационного процесса выступают: обеспечение быстрого включения нового специалиста в должностные обязанности; снижение уровня текучести кадров; формирование устойчивого чувства принадлежности и лояльности по отношению к организации;

сокращение затрат, связанных с поиском и наймом персонала; минимизация стрессовых реакций и состояния неопределенности, характерных для начального этапа трудовой деятельности; формирование эффективной системы межличностного взаимодействия внутри коллектива; достижение требуемых показателей профессиональной результативности в кратчайшие сроки, а также развитие управленческих и наставнических компетенций у опытных сотрудников, вовлеченных в процесс адаптации.

Функциональное место адаптации в общей системе управления персоналом определяется ее интеграцией в организационную структуру предприятия как формализованной процедуры, обеспечивающей системную преемственность управленческих процессов. Построение адаптационного механизма базируется на положениях, закрепленных в регламентирующей документации: должностных инструкциях, локальных нормативных актах, а также внутренних регламентах подразделений. На основе указанных документов формируются стандарты адаптации и соответствующие критерии оценки ее результативности, что позволяет обеспечить прозрачность, управляемость и воспроизводимость данного этапа работы с персоналом.

Политика адаптации новых работников охватывает процессы их ознакомления с новой организацией, приспособления к новому месту, коллективу и характеру деятельности предприятия, а также изменения их поведения в соответствии с требованиями и правилами корпоративной культуры предприятия .

Адаптация выполняет стратегически важную функцию в системе управления персоналом, обеспечивая всестороннюю интеграцию новых сотрудников в корпоративную среду. Ее значимость заключается не только в передаче информации о должностных обязанностях и регламентах, но и в создании благоприятного психологического климата, способствующего гармоничному личностному и профессиональному развитию. Формирование поддерживающей и ориентированной на развитие среды минимизирует

уровень психологического напряжения, неизбежно возникающего в период освоения новых задач и вхождения в коллектив.

Комплексно выстроенная адаптационная система способствует значительному снижению текучести кадров. Сотрудники, ощущающие внимание со стороны организации и получающие поддержку в начальные периоды работы, демонстрируют повышенную устойчивость в корпоративной среде и, как следствие, склонны к долгосрочному сотрудничеству.

Кроме того, адаптационные мероприятия играют важную роль в укреплении организационной культуры и развитии эффективного внутрикомандного взаимодействия. Посредством последовательного введения в корпоративные стандарты и поведенческие нормы создаются условия для формирования сплоченного коллектива, в котором новые сотрудники быстрее осваивают ценности компании и включаются в коллективные процессы [16].

Анализ литературных источников показал, что многие авторы трактуют термин «адаптация» по-разному. Рассмотрим некоторые варианты определения этого термина.

В современном мире, где постоянно появляются новые технологии и бизнес-проекты, необходимость постоянного найма персонала возрастает. Появление новых сотрудников в организации, как правило, тормозит ее деятельность, так как у каждого вновь пришедшего работника свой уникальный опыт и взгляды на профессиональную деятельность и личные ценности [14].

В научной литературе адаптация рассматривается как многоплановое явление, отражающее как психосоциальные, так и профессиональные аспекты интеграции индивида в новую среду. Так, по определению Т.П. Айсуваковой, адаптация представляет собой социально-психологический процесс, в рамках которого, при наличии конструктивного взаимодействия между личностью и социальной средой, достигается состояние устойчивой включенности индивида в коллектив и систему организационных отношений.

С.А. Мажкенов трактует адаптацию, исходя из ее этимологического значения (от лат. *adapto* – приспособляю), как процесс приспособления к внешним условиям, в том числе в рамках трудовой деятельности. В узком профессиональном контексте, по мнению автора, адаптация представляет собой процесс поэтапного освоения новым сотрудником ключевых профессиональных компетенций – как функциональных навыков, так и норм корпоративного взаимодействия. Освоение указанных элементов позволяет обеспечить максимально оперативное и эффективное включение нового работника в структуру и процессы организации [15].

В исследовательской среде адаптация трактуется как сложный процесс, охватывающий как индивидуальные, так и социальные уровни взаимодействия личности с внешней средой. Согласно данному подходу, адаптация представляет собой не только реакцию на внешние обстоятельства, но и активную позицию индивида в построении согласованных отношений с окружающими.

Правильная адаптация сотрудников действительно важна. Она помогает новичкам быстро войти в работу и почувствовать себя уверенно в новой команде. Благодаря этому руководитель может уже в начале оценить, подходит ли сотрудник для этой должности, и принять решение до окончания испытательного срока. В итоге, новый сотрудник чувствует себя комфортно, а компания получает от него максимальную отдачу с самого начала.

Вопрос адаптации персонала занимает ключевое место в системе управления человеческими ресурсами, выступая неотъемлемым элементом организационного развития. На начальном этапе трудовой деятельности новый сотрудник неизбежно сталкивается с рядом трудностей, обусловленных необходимостью освоения внутренних процедур, корпоративных норм и ролевых ожиданий. Без целенаправленной поддержки со стороны коллектива и руководства успешное преодоление подобных барьеров затруднено.

Формирование эффективного адаптационного механизма позволяет организации минимизировать стартовые издержки, связанные с поиском,

наймом и вводом в должность новых специалистов, а также способствует снижению уровня текучести кадров [14].

Классификация видов адаптации персонала представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Классификация видов адаптации персонала

Основание классификации	Виды адаптации	Содержание
По субъекту адаптации	Адаптация работника	Процесс приспособления работника к организации
	Адаптация организации	Процесс приспособление трудовой среды к работнику
По отношению субъект-объект	Активная	Участник адаптации стремится воздействовать на среду, с тем чтобы изменить ее
	Пассивная	Работник или организация не стремится к изменению трудовой среды, не воздействует на нее
По результату воздействия	Прогрессивная	На участника адаптации было оказано благоприятное воздействие
	Регрессивная	Адаптация к среде с отрицательным содержанием
По уровню	Первичная	Адаптация работников, без трудового опыта
	Вторичная	Адаптация работников, имеющих трудовой стаж
По сфере воздействия	К новой должности	Введение работника в новую должность
	К понижению в должности	Адаптация работников, пониженных в должности
	К увольнению	Адаптация увольняемых работников (поиск новых рабочих мест, организация подготовки и переподготовки)
	Реадаптация	Адаптация работников, вновь приступивших к выполнению своих обязанностей (женщин после декретного отпуска, сотрудников из длительных командировок)
По степени завершенности процесса	Полная	Характеризуется высокими показателями адаптации работника во всех ее аспектах
	Частичная	Работник приспособился лишь к отдельным аспектам трудовой среды
	Деадаптация	Работник не смог приспособиться ни к одному из аспектов работы в организации

По типу стрессовых факторов выделяют пять видов адаптации в организации .

Профессиональная. Сотрудник осваивает что-то новое в профессии. Если раньше он сталкивался с этим только в теории, на практическое освоение инструментов потребуется время.

Социальная. Стажер принимает новую социальную роль, ищет свое место в коллективе, устанавливает деловые контакты.

Финансовая. Человек корректирует свой бюджет, потому что его уровень доходов и дополнительных расходов на транспорт или питание изменился.

Психофизиологическая. Новичок привыкает к новому режиму работы и отдыха, дресс-коду, корпоративной культуре и другим особенностям рабочего окружения.

Производственная. Специалист погружается в новые условия труда, изучает оборудование и технику безопасности.

Работодатель все это время тоже присматривается к сотруднику и анализирует его возможности – подходит новичок или нет. Если руководство все устраивает, то новенького переводят в ранг постоянных сотрудников.

Характер и динамика психологической адаптации новых сотрудников в рамках конкретной организационной среды формируются под воздействием множества переменных. Одним из ключевых факторов, определяющих успешность адаптационного процесса, выступают индивидуально-психологические характеристики личности. Существенное влияние также оказывают возрастной фактор и наличие профессионального опыта, особенно в смежных или аналогичных сферах деятельности.

Наиболее выраженные трудности в процессе вхождения в коллектив, как правило, связаны с необходимостью усвоения сложившихся в группе нормативных установок, регулирующих поведение ее членов. Интеграция в систему межличностных взаимодействий внутри организации затрудняется в тех случаях, когда новые сотрудники сталкиваются с неявными, но

устойчивыми групповыми нормами, несущими функциональную нагрузку, даже в формально-регламентированных отношениях. Подобные нормы выполняют широкий спектр функций – от санкционирующей и оценочной до регулятивной и стабилизирующей.

Степень строгости соблюдения таких норм варьируется в зависимости от их значимости для корпоративной культуры. Особое внимание уделяется тем из них, нарушение которых категорически недопустимо в соответствии с внутренней политикой компании. Актуальность усвоения этих норм обусловлена тем, что они нередко становятся основой для формирования неформальных ожиданий в коллективе и влияют на восприятие нового сотрудника его коллегами.

Следует подчеркнуть, что психологическая адаптация имеет персонализированный характер и не сводится к типологической схеме. Ее содержание напрямую зависит от психических свойств личности, уровня эмоциональной устойчивости, степени открытости к новому опыту, а также особенностей межличностного взаимодействия.

Адаптация сотрудника не проходит мгновенно. Для некоторых профессий срок привыкания может превышать год. Но для всех новичков адаптация состоит из трех основных этапов.

Первый этап. Сотрудник знакомится с коллективом, а также с целями и ценностями организации, ее корпоративной культурой и задачами, которые компания ставит перед собой. На этом этапе работнику важно понять, «по пути» ли ему с работодателем или нет. После этого он уже окончательно решает вопрос о трудоустройстве.

Работодатель все это время тоже присматривается к сотруднику и анализирует его возможности – подходит новичок или нет. Если руководство все устраивает, то новенького переводят в ранг постоянных сотрудников.

Второй этап. Один из самых продолжительных этапов, который может длиться до года. Новые работники адаптируются в компании, принимая корпоративную культуру и вливаясь в работу. Длительность этапа зависит от

сложности задач, уровня ответственности. Немалую роль играют и взаимоотношения с командой: чем больше помощи окажут работнику, тем быстрее он приспособится к новому месту.

Третий этап. Сотрудник окончательно вливается в коллектив и полностью разбирается в процессах - занимает свою нишу. Благодаря этому эффективность и качество работы повышаются. Теперь он может сам разделять задачи на первостепенные и те, которые пока можно отложить.

Мероприятия, ориентированные на основные виды производственной адаптации, представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Адаптационные мероприятия, ориентированные на основные виды производственной адаптации

Виды (аспекты) адаптации	Адаптационные мероприятия
Профессиональная	<ul style="list-style-type: none"> – обучение на рабочем месте (наставничество); – обучение вне рабочего места (семинары, курсы); – наличие подробного описания работы и т. д.
Психофизиологическая	<ul style="list-style-type: none"> – научная организация рабочего места и рабочего процесса; – производственная гимнастика (например, гимнастика для глаз для оператора ЭВМ)
Социально-психологическая	<ul style="list-style-type: none"> – ознакомление сотрудника с традициями, нормами жизни; – представление коллегам; – участие в тренингах, ролевых играх; – привлечение к выполнению общественной работы (например, подготовка корпоративного праздника); – приглашение работника к участию во внерабочих мероприятиях
Организационно-административная	<ul style="list-style-type: none"> – ознакомление с историей организации, клиентами и партнерами, ключевыми процедурами компании; – разъяснение особенностей организационной структуры, знакомство с ключевыми процедурами компании. <p>Часто эта информация предоставляется в форме печатных материалов (руководство сотрудника, положения, стандарты) или видеоматериалов (фильм об организации)</p>
Экономическая	<ul style="list-style-type: none"> – разъяснение особенностей начисления заработной платы; – ознакомление с положениями, стандартами о мотивационных программах организации
Санитарно-гигиеническая	<ul style="list-style-type: none"> – ознакомление с правилами трудового распорядка, требованиями, предъявляемыми к организации рабочего пространства, приему пищи, перекурам

Классификация адаптационных мероприятий в соответствии с типами производственной адаптации способствует формированию целостного подхода к ориентации новых сотрудников. Такой подход позволяет не только выстроить последовательную систему воздействия, но и целенаправленно устранять выявленные в процессе оценки слабые стороны адаптационного процесса. Эффективность механизма адаптации подтверждается в случае, если организация в сжатые сроки формирует лояльный и мотивированный персонал, чья деятельность соотносится как с личными целями, так и с задачами предприятия. Это свидетельствует о корректной разработке, внедрении и управлении адаптационной моделью.

Одним из ключевых инструментов сопровождения процесса адаптации новых сотрудников выступает индивидуальное адаптационное собеседование, которое проводится с определенной периодичностью после начала трудовой деятельности. Как правило, такие беседы организуются спустя неделю, 30 дней и два месяца с момента выхода сотрудника на работу. Формат личного общения позволяет своевременно выявить потенциальные затруднения, препятствующие полноценному включению специалиста в рабочие процессы, и оперативно принять корректирующие меры.

Дополнительно в качестве метода текущей диагностики применяются устные интервью на рабочем месте, проводимые руководителями совместно с внутренними экспертами один раз в неделю или с интервалом в 10 дней. Целью таких встреч является контроль за исполнением этапов адаптационного плана, оценка уровня усвоения профессиональных навыков и освоения инструментов, необходимых для выполнения функциональных обязанностей.

Важным элементом оценки успешности адаптационного процесса является анализ качества выполняемой работы в динамике. Такая диагностика осуществляется на разных временных интервалах: после первой недели, по итогам первого месяца и по завершении трех месяцев. В зависимости от специфики выполняемых задач применяются различные методы: наблюдение, фотография рабочего дня, экспертная оценка производственных результатов,

проверка корректности оформления документации, анализ эффективности взаимодействия с клиентами и внутренними стейкхолдерами.

Наряду с качественными методами, широко используется анализ объективных количественных показателей. К данной категории относятся: совокупные затраты на адаптацию одного сотрудника, включая время, затраченное персоналом, стоимость трудовых часов, расходы на обучающие материалы и подготовку наставников; число должностей, охваченных адаптационной программой; доля сотрудников, успешно завершивших испытательный срок по отношению к общему числу нанятых; количество работников, покинувших организацию до окончания испытательного периода или вскоре после его завершения.

Не менее значимым направлением анализа являются субъективные показатели, получаемые посредством обратной связи от самих сотрудников. Интерпретация полученной информации позволяет судить о степени удовлетворенности условиями труда, восприятием корпоративной культуры, а также общим отношением к работодателю и организации в целом.

Результаты работы. Один из самых очевидных способов оценить эффективность адаптации сотрудника – это обратить внимание на результаты работы сотрудника. Если новичок понимает и успешно выполняет свои обязанности, то можно сказать, что адаптация прошла эффективно.

Для более точной оценки эффективности адаптации также можно использовать и другие методы.

Анализ выполнения KPI. HR-специалисты или руководители отделов отслеживают, выполняют ли сотрудники KPI в разные промежутки времени - например, в первые две месяца работы и спустя полгода. Если показатели сильно разнятся, это может говорить о том, что процесс адаптации не эффективен или не достаточен.

Уровень завершения обучения. Эта HR-метрика показывает долю новых сотрудников, которые полностью прошли необходимое обучение. Низкий процент завершения обучения может указывать на различные проблемы в

адаптации новичков. Время выхода новичка на производительность. Эта метрика отражает вклад HR-отдела, руководителей и самих новичков в достижение компанией поставленных перед ней задач. Чем меньше время выхода нового сотрудника на стандартный уровень производительности, тем быстрее он начнет приносить пользу бизнесу.

Конкурентоспособность и будущее организации напрямую связаны с умением работников не просто быстро адаптироваться, а «работать на опережение», учитывая «эффект красной королевы» – для того, чтобы достичь превосходства, необходимо продолжать движение в два раза быстрее, нестандартно мыслить, постоянно создавать новое и смотреть на результат, ставить и проверять гипотезы [17].

Для оценки программы адаптации можно использовать пять критериев.

«Эффективность программы. Программа должна помогать новым сотрудникам быстро и эффективно вливаться в рабочие процессы, повышать их мотивацию и удовлетворенность работой.

Уровень удовлетворенности сотрудников. Программа должна создавать комфортные условия для работы новых сотрудников, помогать им решать возникающие проблемы и обеспечивать поддержку со стороны руководства.

Уровень адаптации сотрудников. Программа должна способствовать быстрому усвоению новых знаний и навыков, а также формированию командного духа.

Уровень удержания сотрудников. Программа должна помочь новым сотрудникам адаптироваться к корпоративной культуре и стать полноценными членами команды.

Стоимость программы. Программа должна быть экономически выгодной для компании, то есть затраты на ее реализацию могут окупаться за счет повышения производительности труда и уменьшения затрат на обучение новых сотрудников.

Оценка программы адаптации – сложный процесс, который требует тщательного анализа всех ее аспектов. Однако если программа эффективна и

соответствует всем перечисленным выше критериям, то она может стать одним из ключевых факторов успешной работы компании в будущем».

Рассмотрим имеющиеся подходы к оценке эффективности адаптации, характерные для российских компаний:

Первый подход – оценка через удовлетворенность.

В рамках оценки степени адаптированности сотрудника в организационной среде применяются два ключевых критерия: уровень удовлетворенности трудовой деятельностью и степень удовлетворенности организации результатами работы данного специалиста. Для получения релевантной информации используется стандартизированная анкетная форма, позволяющая зафиксировать характер возникающих трудностей, направления профессиональных интересов, а также темпы их становления.

На основе анализа анкетных материалов осуществляется расчет ряда частных показателей, отражающих ключевые аспекты профессионального самочувствия работников. В частности, определяются индекс удовлетворенности трудовой деятельностью, показатель интереса к выполняемым функциям, а также уровень удовлетворенности выбором профессионального направления. Совокупное значение указанных параметров формирует интегральный показатель адаптированности, отражающий среднюю величину всех индивидуальных оценок.

Несмотря на распространенность подобной методики, она обладает рядом существенных ограничений. Прежде всего, затруднение вызывает интерпретация субъективных данных: респонденты могут неосознанно стремиться соответствовать предполагаемым ожиданиям работодателя, что искажает реальную картину. Удовлетворенность, как субъективная категория, не всегда поддается точной количественной фиксации, поскольку на нее влияют временные эмоциональные состояния и социально-психологические факторы.

Тем не менее, данный критерий по-прежнему сохраняет значимую роль в практике оценки эффективности адаптационных процессов. Во многих

организациях уровень удовлетворенности рассматривается в качестве одного из базовых индикаторов успешности профессиональной интеграции и как косвенное отражение результативности труда. Считается, что степень соответствия внутренних ожиданий и потребностей сотрудника корпоративной среде прямо коррелирует с его адаптированностью. Чем полнее удовлетворяются профессиональные притязания и личностные установки работника, тем выше его вовлеченность и устойчивость к внешним стрессорам, следовательно, и его интеграция в организацию.

Альтернативный подход к оценке адаптационных процессов базируется на разработке и применении системы показателей эффективности. Основываясь на принципе результативности как главном критерии целесообразности любого организационного процесса, исследователи и практики выделяют две основные группы метрик: объективные и субъективные.

Объективные показатели служат количественным выражением степени успешности адаптации и охватывают различные аспекты трудовой деятельности. В частности, они могут классифицироваться по направлениям адаптационного процесса. Профессиональный аспект отражает соответствие уровня квалификации и освоенных навыков требованиям конкретного рабочего места. Социально-психологический аспект характеризует степень соответствия поведенческих моделей работника установленным в организации нормам и правилам. Психофизиологический аспект включает данные о степени утомляемости, проявлениях перегрузки и уровнях стрессовой нагрузки.

Субъективные показатели, в свою очередь, также систематизируются по вышеуказанным направлениям, однако они фиксируют личностную интерпретацию адаптационного опыта самим сотрудником. В рамках профессионального аспекта анализируется самооценка квалификации и удовлетворенности профессией; в социально-психологическом измерении – восприятие межличностных отношений в коллективе, уровень доверия и

качество взаимодействия как с коллегами (горизонтальные связи), так и с руководством (вертикальные связи). Кроме того, важное значение имеет принятие работником норм, условий труда и степени включенности индивидуальных задач в контекст реализации стратегических целей организации.

Третий подход к оценке эффективности программ адаптации основывается на использовании интегральной системы анализа, предполагающей комплексную интерпретацию результатов с учетом влияния адаптационных механизмов на внутриорганизационные процессы. В рамках данного подхода акцент делается не только на разработку и применение совокупности критериев результативности (как объективных, так и субъективных), но и на оценку их системного воздействия на ключевые параметры функционирования организации.

Интегральная модель позволяет осуществить многоуровневый анализ эффективности текущей адаптационной политики, а также провести сравнительную оценку между существующей системой и ее потенциальной, усовершенствованной версией. Такой сравнительный анализ способствует формированию выводов о целесообразности и результативности реализуемых мероприятий, выявлению резервов и направлений для оптимизации адаптационных стратегий.

Одним из значимых факторов, определяющих успешность процесса, является степень включенности всех участников в реализацию адаптационной программы. Высокий уровень мотивации, наличие эффективных каналов обратной связи, а также устойчивое взаимодействие между наставниками, руководством и новым сотрудником напрямую влияют на достижение желаемых результатов.

Интегральная оценка, в отличие от частных методик, ориентирована не только на фиксацию конкретных показателей, но и на системное понимание адаптации как элемента организационного развития.

Применение данной методики позволяет рассматривать адаптационный процесс в логике стратегического управления персоналом, выявляя как непосредственные результаты, так и их влияние на долгосрочные цели компании.

Результативность рассматриваемой методики во многом определяется ее целенаправленным характером, акцентированной адресностью и широкой применимостью в различных организационных условиях. Четкое выделение приоритетных критериев оценки позволяет сосредоточиться на ключевых процедурах и значимой информации, что способствует оптимизации временных и трудовых ресурсов, повышая общую эффективность управленческих решений.

Интерпретация результатов оценки эффективности технологии адаптации представлена в таблице 3.

Несмотря на практическую значимость адаптационного процесса, в российской корпоративной практике он по-прежнему недооценивается. В большинстве компаний мероприятия по адаптации не интегрированы в общую стратегию управления персоналом. Ответственность за их реализацию, как правило, возлагается на сотрудников кадровых служб, специалистов по обучению или руководителей подразделений. На многих предприятиях отсутствует единая система адаптации персонала, не определены цели, задачи и приоритетные направления, отсутствует рациональное распределение ресурсов между ними, финансирование осуществляется по остаточному принципу. В результате адаптационные функции остаются фрагментарными и воспринимаются как второстепенные.

Таблица 3 – Интерпретация результатов оценки эффективности технологии адаптации

Сумма набранных баллов в процентах от максимального значения	Интерпретация полученного результата
Менее 50 %	Технология адаптации персонала полностью отсутствует: процесс включения сотрудников в рабочую среду не регулируется внутренними документами, адаптационные программы не разработаны. Подобная ситуация сопровождается выраженным недовольством со стороны персонала, снижением трудовой активности и высокой текучестью кадров
51 % – 70 %	Частичное наличие нормативно-методических материалов, регламентирующих адаптационные процессы. Однако данные документы часто носят формальный характер либо требуют актуализации. Перечень реализуемых мероприятий ограничен, а показатели производительности труда и устойчивости кадрового состава остаются неудовлетворительными
71 % – 90 %	Наличие функционально выстроенной технологии адаптации. В организации разработано положение об адаптации и соответствующие программы, структурированные с учетом специфики различных категорий персонала. Большинство работников выражают удовлетворенность процессом вхождения в коллектив, а показатели текучести и производственной результативности находятся в допустимых пределах
91 % – 100 %	Наиболее зрелая модель предполагает комплексную и управляемую систему адаптации. За реализацию адаптационной функции отвечает структурное подразделение по управлению персоналом либо назначенный специалист. Организация осуществляет планирование и распределение бюджетных ресурсов на адаптационные мероприятия. Функционирует расширенный перечень инструментов, включая систему наставничества. Уровень удовлетворенности сотрудников высок, показатели производительности труда стабильны, а текучесть новичков не превышает уровень текучести среди сотрудников со стажем

Таким образом, адаптация сотрудников представляет собой многогранный процесс, который включает интеграцию индивидуума в профессиональную и социокультурную среду организации. Этот процесс охватывает освоение функциональных обязанностей, норм корпоративного поведения и специфических аспектов трудовой деятельности. В ходе адаптации работник приобретает необходимые навыки, проходит обучение и формирует понимание особенностей производственного процесса в организации.

Основными задачами адаптационного процесса являются: обеспечение быстрого вхождения нового специалиста в его обязанности; снижение текучести кадров; формирование чувства принадлежности и лояльности к организации; уменьшение затрат на поиск и найм персонала; минимизация стрессов и неопределенности, свойственных первому этапу трудовой деятельности; создание эффективной системы взаимодействия среди сотрудников; обеспечение достижения необходимых показателей профессиональной эффективности в кратчайшие сроки; развитие управленческих и наставнических навыков у опытных сотрудников, участвующих в адаптации.

Итак, в результате эффективного процесса адаптации возможно значительно увеличить производительность труда, снизить текучесть кадров, создать положительный имидж компании на рынке труда и повысить общую организационную эффективность. Фокусируясь на развитии управленческих и наставнических компетенций у опытных сотрудников, коллектив не только обогащается знаниями, но и формирует устойчивую команду, готовую к вызовам и изменениям. Повышение эффективности процессов онбординга рассматривается как стратегический фактор, влияющий на конкурентоспособность предприятия в условиях роста производственной нагрузки и расширения бизнес-деятельности.

1.2 Направления совершенствования процесса адаптации персонала на предприятии

Направления совершенствования процесса адаптации персонала на предприятии состоят в:

- совершенствовании внутриорганизационной системы обучения новых сотрудников, в том числе непрерывное обучение, направленное на приобретение опыта и ротация;

- разработке инновационных методов адаптации новых сотрудников [27];
- разбиение процесса адаптации на несколько временных отрезков;
- создание методических указаний со схемами и минимумом текстового материала;
- включение новичков в неформальные коммуникационные связи.

Л.С. Скрипниченко предложены следующие передовые направления повышения эффективности адаптационных процессов в компании:

- «внедрение коммуникативных игр по сплоченности коллектива, а также организация интеллектуального тимбилдинга для специалистов;
- формирование нематериальной мотивации Total Rewards, которая позволит сотрудникам сохранить баланс между работой и жизнью и ощутить собственную ценность» [24].

В бакалаврской работе рекомендуются следующие направления совершенствования процесса адаптации персонала на предприятии.

Во-первых, формирование политики адаптации персонала. Создание данного документа преследует цель институционализации адаптационного процесса посредством разработки единой концептуальной рамки, регламентирующей подходы к адаптации на уровне структурных подразделений. Политика адаптации определяет общие принципы, приоритеты и механизмы реализации адаптационных мероприятий, обеспечивая методологическую и организационную основу для практических действий.

В качестве второго направления можно рассматривать внедрение системы наставничества. Наставничество представляет собой организационно оформленную систему сопровождения новых сотрудников, ориентированную на ускорение профессиональной социализации и освоение функциональных обязанностей. В рамках данной системы опытные работники оказывают целенаправленную поддержку новичкам, способствуя их более быстрому

вхождению в корпоративную культуру, а также снижая риски профессиональных и коммуникативных ошибок на начальном этапе трудовой деятельности.

Третьим рекомендуемым направлением может стать формирование адаптационной матрицы. Адаптационная матрица представляет собой инструмент структурного планирования и управления адаптационным процессом, в котором последовательно отражаются этапы интеграции персонала в профессиональную среду организации с указанием конкретных задач, сроков и ответственных лиц. Данный документ выступает базовой моделью для разработки специализированных адаптационных программ, ориентированных на различные категории персонала и функциональные направления.

Разработка информационных пособий – следующее направление по совершенствованию процесса адаптации работника в компании. Создание подобных материалов, направленных на облегчение начального этапа профессиональной интеграции, представляет собой важный элемент адаптационной инфраструктуры.

«Навигатор нового сотрудника» – это структурированный справочно-информационный ресурс, содержащий ключевые сведения о компании, регламентах, организационной структуре, корпоративных ценностях, а также перечень функциональных обязанностей, правил внутреннего распорядка и контактную информацию. Его цель – минимизировать дезориентацию новичка и обеспечить ему возможность оперативно освоиться в рабочем пространстве.

«Буклет о профессиях» представляет собой визуально-информативный инструмент, ориентированный на производственный персонал. В частности, в организациях пищевой промышленности, он может содержать описания конкретных должностей, представленных в формате электронного каталога. Примером служит размещение на корпоративном сайте раздела «Наши люди», где каждую производственную позицию представляет сотрудник, кратко

описывая свои должностные обязанности и зону ответственности. Подобный формат способствует формированию представления о профессиях в рамках предприятия, усиливая прозрачность карьерной структуры и облегчая профессиональную ориентацию новых работников.

Для повышения эффективности адаптации сотрудников к процессам, протекающим на предприятии можно сформировать «базу знаний». Этот информационный ресурс может включать «набор всех имеющихся разработок компании. Это могут быть проекты, которые были заявлены и не были поддержаны. Это могут быть и «успешные практики» – реализованные проекты и описание технологий решения задач в рамках конкретных проектов. Такая «база знаний» поможет новым сотрудникам при решении аналогичных задач» [23].

Важным в целях совершенствования адаптационного процесса представляется проведение стартового тренинга «Добро пожаловать». Проведение вводного тренинга для новых сотрудников должен стать одним из ключевых элементов первичного этапа. Это мероприятие, как правило, организуют в течение первой или второй недели после выхода на работу. Тренинг реализуется в формате презентационной сессии, включающей демонстрацию корпоративных видеоматериалов, освещающих историю компании, ее миссию, ценности и базовые организационные принципы.

После основной части предусмотрена интерактивная викторина, целью которой является закрепление полученной информации и формирование первоначальной вовлеченности сотрудников в корпоративную культуру. Такое мероприятие выполняет как просветительскую, так и мотивационно-социальную функцию, содействуя снижению уровня тревожности и укреплению эмоциональной связи с работодателем.

Интересным для многих компаний может стать создание «Книги сотрудника» (корпоративного кодекса). Она предназначена для универсального применения среди всех категорий персонала, представляет собой многофункциональный справочно-ориентирующий ресурс,

способствующий упорядочению информации об организационных регламентах, ценностях и правилах поведения внутри компании. «Книга сотрудника» может быть представлена в печатном и цифровом форматах и должна включать следующие структурные разделы:

- история компании, миссия, корпоративные ценности и элементы организационной культуры;
- схема организационной структуры предприятия;
- правила внутреннего трудового распорядка и нормы поведения в корпоративной среде;
- полезные советы, рекомендации по адаптации и интересные факты о работе в компании;
- примеры карьерных траекторий и успехов действующих сотрудников.

Отдельным пунктом рекомендуется закрепление этических норм, в частности запрета на использование ненормативной лексики в процессе трудового общения. Нарушение данного положения должно фиксироваться в установленном порядке. Кроме того, в должностные инструкции линейных руководителей и мастеров целесообразно включить функцию, связанную с персональной ответственностью за сопровождение процесса адаптации – как новых сотрудников, так и работников, переведенных внутри организации.

Для построения действенной системы онбординга и погружения персонала в рабочую среду можно использовать разного рода сервисы и платформы.

«Автоматизированные сервисы для сбора и аналитики отзывов сотрудников позволяют оценить репутацию работодателя. При наличии негативных комментариев привлечение специалистов по работе с отзывами поможет минимизировать их влияние» [11].

Выполнять функции куратора процесса адаптации для каждого новичка компании персонально можно «поручить» чат-боту:

- отправление приветственных рассылок, чек-листов для выполнения задач наставника, руководителя и сотрудника;
- сбор данные о сотруднике, например, дату рождения, интересы;
- ответы на часто задаваемые вопросы;
- оповещение о сроках и встречах;
- интересуется настроением, отправляет опросы;
- информирование о результатах получения обратной связи.

«Платформы для обучения и оценки персонала: автоматизируют и консолидируют тренинговые материалы по адаптации в едином канале; минимизируют затраты времени и усилий на обучение; предоставляют расписание обучающих мероприятий; отправляют напоминания о назначенных курсах и оценках; проводят тестирование знаний; назначают практические задания и напоминают наставнику о предоставлении обратной связи; отображают аналитику результативности обучения, успешности адаптации и активности нового сотрудника» [11].

Таким образом, совершенствование процесса адаптации персонала на предприятии может включать несколько ключевых направлений. Их внедрение может значительно улучшить процесс адаптации, повысить эффективность работы сотрудников и снизить текучесть кадров. Реализация предложенных в бакалаврской работе направлений повысит общую продуктивность и конкурентоспособность предприятия. Внедряя эти меры, компании могут не только облегчить процесс интеграции новых сотрудников с коллективом компании, но и создать более сплоченную, продуктивную и инновационную рабочую среду, что в конечном итоге положительно скажется на результатах бизнеса в целом.

2 Оценка эффективности процесса адаптации персонала в ООО «Ремспецтранс-2»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Ремспецтранс-2»

Согласно исследованию агентства «АВТОСТАТ», объем рынка сервисного обслуживания легковых автомобилей в Российской Федерации по итогам 2024 г. достиг 1,002 трлн. р. Оценка охватывает 69 регионов, на которые приходится примерно 97% автопарка страны. Структура рынка включает два ключевых компонента: техническое обслуживание и ремонт (594,2 млрд. р.) и иные виды сервисных услуг (408,2 млрд. р.) [10].

При этом официальные дилерские центры обеспечивают лишь 8% от объема сегмента технического обслуживания и ремонта, что соответствует 47,3 млрд. р. Существенно большую долю контролируют независимые станции технического обслуживания (далее по тексту СТО) – 38% (225,3 млрд. р.). Остальной объем, оцениваемый в 321,6 млрд. р. (54%), формируется за счет непрофессионального сектора, включая самостоятельное обслуживание автомобилей и деятельность частных механиков [10].

При расчете объема рынка учитывалась исключительно стоимость оказанных услуг, без включения расходов на запасные части и расходные материалы. В рамках анализа были также определены объемы наиболее популярных направлений сервисного обслуживания, среди которых лидируют автомойки – 177,7 млрд. р., кузовной ремонт – 190,8 млрд. р., а также шиномонтажные работы – 39,7 млрд. р. [10].

Совокупный объем сегмента технического обслуживания и ремонта легковых автомобилей составляет 594,2 млрд. р., тогда как объем прочих востребованных сервисов оценивается в 408,2 млрд. р. Распределение по типам сервисных исполнителей демонстрирует преобладание неформального сектора: 54% работ выполняются автовладельцами либо частными

механиками, 38% - независимыми СТО, и лишь 8% приходится на официальных дилеров.

Другими словами, тренд на переход автовладельцев от дилерских СТО к независимым по истечении срока гарантии на машину переломить так и не удалось: народ, как и прежде, «уезжает» от «официалов» [21].

В первой половине 2024 года средняя стоимость сервисного обслуживания автомобиля в России достигла 9600 р. Это на 30% больше, чем за аналогичный период прошлого года, что свидетельствует о заметном росте расходов автовладельцев на поддержание своих машин в исправном состоянии. Наиболее дорогим в обслуживании оказался сегмент автомобилей старше 10 лет.

Согласно аналитике сервисных центров, стоимость ремонта автомобилей в России заметно выросла. В среднем, в зависимости от возраста машины, рост составляет от 26 до 35%. Особенно ощутимо это для автомобилей в возрасте от 10 до 14 лет, где средний чек достигает 10,7 т.р.

Инфляция и экономическая нестабильность: общая экономическая ситуация в стране, инфляция и колебания курса рубля неизбежно влияют на стоимость запчастей, расходных материалов и услуг СТО.

Дефицит запчастей и логистические сложности: уход ряда зарубежных брендов с российского рынка привел к дефициту оригинальных запчастей, а сложности с логистикой увеличивают их стоимость.

Старение автопарка: средний возраст автомобилей в России растет, а старые машины требуют более частого и дорогостоящего ремонта.

Изменение потребительского поведения: автовладельцы стали чаще соглашаться на более широкий перечень услуг, включая дорогостоящий ремонт, вместо покупки нового автомобиля.

Больше всего тратят владельцы автомобилей в возрасте от 6 до 12 лет. Эти машины часто нуждаются не только в плановом техническом обслуживании, но и в ремонте с заменой деталей. Сооснователь сети автосервисов «Вилгуд» Барно Турсунова подтверждает рост среднего чека и

связывает его с увеличением числа клиентов, приобретающих подержанные автомобили, а также с ростом цен на запчасти.

Сфера технического обслуживания и ремонта автотранспортных средств в России на протяжении последних лет демонстрирует стабильный рост. Динамика развития данной отрасли связана с увеличением количества автомобилей, растущей потребностью в техническом обслуживании и совершенствованием технологий работы. Основными игроками в этом сегменте являются как крупные сервисные сети, так и мелкие независимые станции технического обслуживания.

Наиболее успешные компании используют современное оборудование, внедряют системы управления качеством и предлагают своим клиентам широкий ассортимент услуг, включая диагностику, текущий и капитальный ремонт, а также обслуживание и эксплуатацию автомобилей различных марок и моделей.

К факторам развития отрасли можно отнести увеличивающееся количество легковых и коммерческих автомобилей, рост уровня доходов населения, что приводит к желанию заботиться о своих транспортных средствах. Также на развитие отрасли влияют технологические достижения, такие как автоматизация процессов и внедрение цифровых решений в обслуживание автомобилей.

Ожидается, что в ближайшие годы в связи с ростом автопарка будет увеличиваться спрос на услуги сервисных центров, а также возникнет необходимость в специализированных ремонтах, связанных с электроникой и новыми технологическими системами, которые устанавливаются на современные автомобили.

Объект исследования бакалаврской работы – ООО «Ремспецтранс-2» – функционирует на рынке услуг по обслуживанию и ремонту автотракторной техники с 2011 года.

Полное наименование организации: общество с ограниченной ответственностью «Ремспецтранс-2». Сокращенное наименование

организации: ООО «Ремспецтранс-2». Юридический адрес: 169710, Республика Коми, город Усинск, улица Промышленная, дом 14/1. ИНН: 1106027283 [19]. Основной вид деятельности (по коду ОКВЭД ред.2): 45.20 – Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств.

На основании плана мероприятий по централизации ремонтных и сервисных мощностей обществ группы компаний ЗАО «Спецнефтетранс» в г. Усинске Республики Коми было принято решение об учреждении Общества с ограниченной ответственностью «Ремспецтранс-2». ООО «Ремспецтранс-2» образовалось 01 июня 2011 года путем объединения ремонтных баз ООО «Усинское территориальное транспортное управление» и ЗАО «Транс-Строй» с численностью 228 человек, из которых 27 специалистов. [19].

Основным видом деятельности ООО «Ремспецтранс-2» является оказание услуг по обслуживанию и ремонту автотракторной техники и содержание объектов производственного и социально-бытового назначения. Ремонтно-механическое производство включает в себя три участка, расположенных как на территории Усинска, так и на отдаленных участках п. Верхнеколвинска Усинского района и поселок Харьягинский Ненецкого Автономного Округа.

Компьютерная диагностика ЭБУ. Выполнение диагностики электронных блоков управления двигателей Cummins, ЯМЗ, Камаз Евро-3/Евро-4/Евро-5 и другое. Сброс ошибок, оперативное устранение неисправностей, выпуск диагностических карт. На базе оборудования texa navigator txts, АвтоАс-Карго.

Техническое обслуживание и ремонт легковых и грузовых автомобилей, автотракторной и дорожно-строительной техники, узлов и агрегатов:

- техническое обслуживание автотранспортных средств и дорожной техники – комплекс работ (операций), направленных на предупреждение отказов и неисправностей, обеспечение полной работоспособности автотранспортных средств и дорожной техники;
- ремонт автотранспортных средств и дорожной техники – комплекс

работ (операций) по устранению возникших отказов (неисправностей) и восстановление полной работоспособности автотранспортных средств и дорожной техники (агрегата, узла, системы);

- техническое диагностирование – комплекс работ (операций) по определению с установленной точностью технического состояния АТС (агрегата, узла, системы) в пределах эксплуатационных характеристик, установленных изготовителем.

Услуги по ремонту топливной аппаратуры. Предоставляются услуги по диагностике и ремонту топливной аппаратуры транспортных средств как отечественного, так и зарубежного производства. Работы выполняются с применением современного оборудования и технологий, обеспечивающих высокую точность и надежность восстановления агрегатов. Обслуживание осуществляется квалифицированными специалистами с учетом специфики каждого технического случая, что позволяет адаптировать решения под конкретные потребности заказчика.

Капитальный ремонт транспортных средств, узлов и агрегатов. Шиномонтажные работы. Мойка автомобильных транспортных средств и дорожно-строительных механизмов. Оптовая торговля запасными частями. Поставка запасных частей, масел, технических жидкостей, шин в кратчайшие сроки. Сварочные, токарные и медницкие работы. Мойка автомобильных транспортных средств и дорожно-строительных механизмов. Предоставление мест для проживания, услуги прачечной. Предлагают чистые и оборудованные места в общежитиях для организаций (столовые, душевые, прачечные).

«Мы стремимся к созданию комфортных условий для своих клиентов, обеспечивая бесперебойное функционирование их транспортных средств и улучшая качество автомобилей, что способствует безопасному передвижению на дорогах» [19].

Цель организации – стать лидером в своей отрасли до 2030 года, предоставляя полный спектр услуг по обслуживанию автотранспортных средств, обеспечивая высокое качество обслуживания, профессионализм и ответственность перед клиентами.

Задачи, стоящие перед компанией, включают:

- обеспечение высокого уровня квалификации сотрудников;
- внедрение новых технологий и современного оборудования для ремонта и обслуживания автомобилей;
- постоянное совершенствование сервисов, предлагаемых клиентам;
- мониторинг рынка и адаптация к изменяющимся условиям и требованиям клиентов;
- увеличение базы клиентов и расширение географии предоставляемых услуг.

Этим организация, как ООО «Ремспецтранс-2», может воспользоваться для расширения своей деятельности и улучшения обслуживания клиентов.

Основные группы потребителей услуг авторемонтной мастерской:

- владельцы автомобилей, люди, которые владеют личными транспортными средствами и нуждаются в ремонте после аварий или других повреждений;
- страховые компании, организации, которые ищут надежных партнеров для выполнения ремонта по страховым случаям;
- автосалоны и дилеры, компании, которые занимаются продажей автомобилей и нуждаются в кузовном ремонте для поддержания товарного вида транспортных средств.

Организационная структура ООО «Ремспецтранс-2» представлена на рисунке 1.

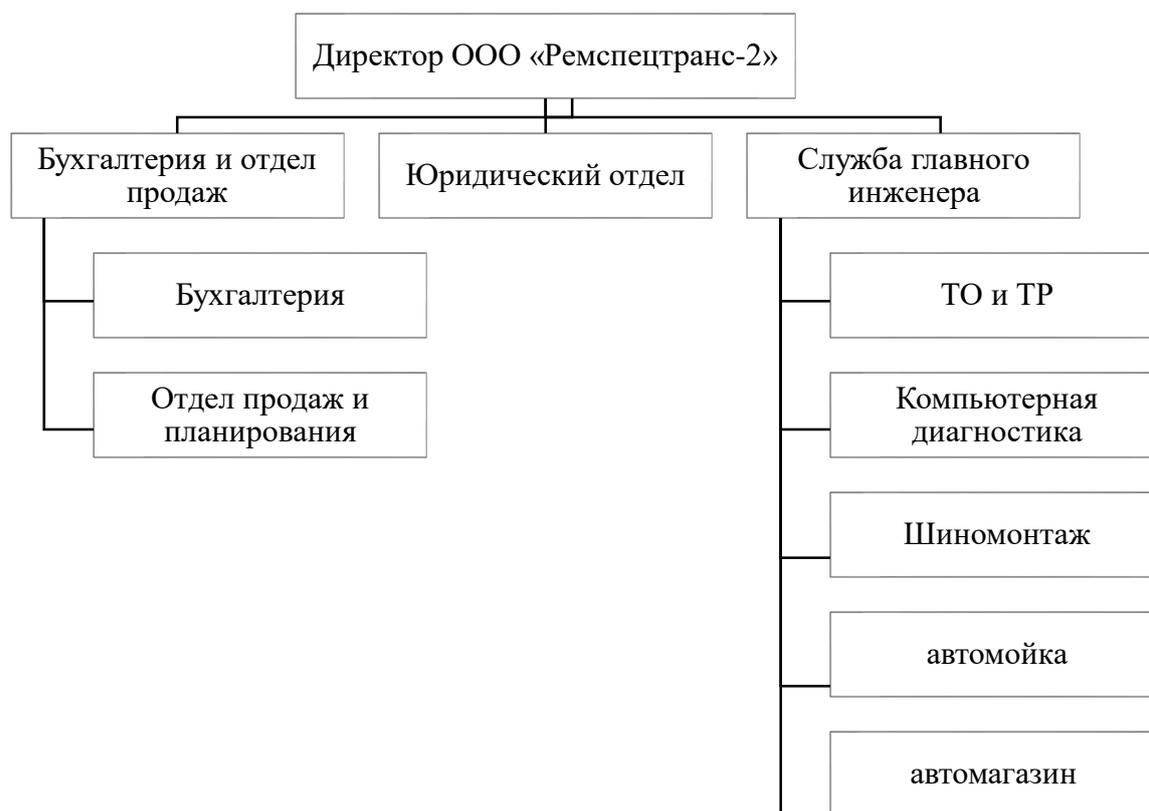


Рисунок 1 – Организационная структура управления ООО «Ремспецтранс-2»

Поставщики автозапчастей. Это как небольшие локальные розничные магазины, так и крупные федеральные сети. ООО «Все для СТО». Компания продает оборудование импортного и отечественного производства. В ассортименте: мелкий инструмент, аппараты для диагностики, подъемники, сход-развал, компрессор со сжатым воздухом, станки для балансировки и другое. ООО «220 ампер». Компания специализируется на подборе и реализации оборудования для ремонта. В ассортименте: инструмент, автохимия, воздушные компрессоры, устройства для заправки кондиционеров. ООО «Вантаир». Компания занимается продажей оборудования для автосервисов, реализует расходные материалы для шиномонтажных мастерских. ООО «Кройц». Компания производит пластиковые ящики для складских помещений, принимает заказы на изготовление емкостей разных размеров для хранения инструментов и мелких деталей для автосервисов. ООО «Темп». Компания является надежным

поставщиком профессионального оборудования для автосервисов и шиномонтажных мастерских. В ассортименте: подъемники, компрессорное и гидравлическое оборудование, аксессуары для автомоек. Целевая аудитория автосервиса включает в себя разные группы клиентов со своими особенностями и потребностями:

- частные автовладельцы, владельцы новых и подержанных автомобилей, мужчины и женщины в возрасте от 25 до 60 лет с различным уровнем дохода. Среди них есть молодые водители (до 25 лет), водители среднего возраста (26-45 лет) и пожилые водители (46 лет и старше);
- корпоративные клиенты, компании с автопарком, которым необходимо регулярное обслуживание, среди них есть малый и средний бизнес, крупные корпорации;
- водители коммерческого транспорта, включают таксистов, водителей грузовиков и других профессиональных водителей, для которых автомобиль является основным средством заработка;
- автолюбители, люди, увлекающиеся тюнингом и модификацией автомобилей, участники автоспортивных мероприятий.

Ближайшие конкуренты представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Ближайшие конкуренты ООО «Ремспецтранс-2»

Организация	Показатели за 2024 год, млн. руб.		Регион
	выручка	активы	
ООО «АВТОПРОМСЕРВИС» ИНН 1109014765	683,807	473,3	Республика Коми
ООО «КОМИТРАК», ИНН 1101058016	557,889	146,5	Республика Коми
ООО АВТОМАСТЕР, ИНН 1101113115	104,441	106	Республика Коми
ООО «ВАГ СЕРВИС», ИНН 1101054124	95,566	124,6	Республика Коми
ООО Группа Компаний «Региональная техника» ИНН 1102082580	56,967	45,1	Республика Коми
ООО «Производственно-сервисная фирма «Северная техника» ИНН 1102015618	45,324	36,2	Республика Коми
ООО «МАЗсервис» ИНН 1101127446	49,079	7,9	Республика Коми

Оценка результативности деятельности ООО «Ремспецтранс-2» за 2022-2024 гг., подготовленная на основе официальной отчетности компании [18], представлена в таблице 5 (Приложение А, таблицы А.1-А.2).

Таблица 5 – Техничко-экономические показатели деятельности ООО «Ремспецтранс-2» за 2022-2024 гг.

Показатели	2022	2023	2024	Изменение					
				2023-2022гг.		2024-2023гг.		2024-2022гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп при роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп при роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп при роста, %
Выручка, тыс. руб.	320802	424857	420550	104055	32,44	-4307	-1,014	99748	31,09
Себестоимость продаж, тыс. руб.	300307	400853	399172	100546	33,48	-1681	-0,419	98865	32,92
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	20495	24004	21379	3509	17,12	-2626	-10,94	883	4,31
Управленческие расходы, тыс. руб.	19195	20046	21419	851,00	4,43	1373	6,85	2224,00	11,59
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1300	3958	-	2658	204,46	-	-	-	-
Убыток от продаж, тыс. руб.			40	-	-	-	-	-	-
Чистая прибыль, тыс. руб.	1425	9	13	-1416	-99,37	4	44,44	-1412,00	-99,09
Основные средства, тыс. руб.	19161,5	13220,5	11411	-5940,5	-31,00	-1810	-13,69	-7750,50	-40,45
Оборотные активы ² , тыс. руб.	72682,5	97898	108719,5	25215	34,69	10822	11,05	36037	49,58
Среднесписочная численность ППП, чел.	99	99	89	0	0	-10	-10,1	-11,00	-10,10
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	89095	105852	108046	16757	18,81	2194	2,07	26801	21,27
Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	3240,42	4291,48	4725,28	1051,1	132,44	433,8	10,11	1538,56	45,82
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	899,95	1069,21	1214	169,26	118,81	144,79	13,54	417,05	34,9
Фондоотдача	16,74	32,14	36,855	15,39	-	4,72	-	20,11	-
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	4,414	4,34	3,868	-0,074	-	-0,472	-	-0,55	-
Рентабельность продаж, %	0,405	0,932	-	0,526	-	-	-	-	-
Рентабельность производства, %	0,41	0,94	-	0,533	-	-	-	-	-
Затраты на рубль выручки, коп.	99,59	99,07	100,01	-0,53	-0,53	0,94	0,95	0,41	0,42

Ключевые выводы по динамике основных показателей за 2022-2023 гг.

В период с 2022 года по 2023 год организация показала значительное улучшение показателей. Выручка выросла на 32,44%, что, связано с ростом рынка ремонтов автомобилей, и как следствие, увеличением объема предоставляемых услуг. Темп прироста себестоимости продаж (33,48%) выше темпа прироста выручки на 1,05 пункта. Управленческие расходы увеличились на 4,43%, что связано с ростом представительских расходов. В итоге затраты на рубль выручки снизились на 0,529%. Как результат, наблюдался рост прибыли от продаж на 204,46%.

Прибыль от продаж увеличилась, а чистая прибыль снизилась на 99,37%. За анализируемый период рентабельность производства поднялась на 0,533 пункта, рентабельность продаж – на 0,526 пункта. Метрики рентабельности показали рост, хотя и остаются на низком уровне, подчеркивая необходимость улучшения управления расходами. Среднеотраслевое значение рентабельности продаж – 7,66%, это на 6,728 пункта выше значения данной метрики ООО «Ремспецтранс-2».

Численность персонала не изменилась, однако фонд оплаты труда увеличился на 18,81%, что связано с повышением окладов работников. Среднегодовая выработка работающего увеличилась за 2022 – 2023 гг. на 32,44%, что является положительным фактом. Темпы прироста среднегодовой заработной платы работающего – 18,81%, то есть среднегодовая выработка работающего прирастает большими темпами, чем среднегодовая заработная плата работающего. Это характеризует деятельность персонала ООО «Ремспецтранс-2» как эффективную.

Величина основных средств снизились на 44,93%. Фондоотдача показала рост на 15,39 пунктов, что свидетельствует о повышении эффективности использования производственного оборудования компании.

Оборотные активы выросли на 34,69%. Оборачиваемость сократилась незначительно, на 0,074 пункта. Оборачиваемость оборотных активов в 2023 году составляет 84,1 дня, Количество дней, необходимых для получения

выручки равной среднегодовому остатку оборотных активов, меньше, чем у большинства сопоставимых организаций (среднеотраслевое значение 115 дней). Это положительно характеризует деловую активность организации. Несмотря на рост дебиторской задолженности в организации, ее оборачиваемость выше среднеотраслевого значения, т.е., можно констатировать, что управление дебиторской задолженностью в ООО «Ремспецтранс-2» более эффективно, чем в аналогичных организациях.

Итак, за период 2022-2023гг. показатели результативности компании продемонстрировали положительную динамику.

Далее проводится анализ основных показателей за 2023-2024 гг. Выручка снизилась на 1,014%. Себестоимость продаж изменилась на 0,419%, т.е. темп снижения себестоимости ниже темпа выручки. На этом фоне рост управленческих расходов на 6,85%, привел компанию к убытку от продаж в размере 40 т.р. В тоже время чистая прибыль выросла на 44,44%, однако ее размер остается незначительным – 13 т.р. Затраты на рубль выручки увеличились на 0,95%.

Величина основных средств продолжает снижаться (13,69%), это вызвано выбытием устаревшего технологического оборудования. Фондоотдача показывает уверенный рост, однако он замедляется по сравнению с предыдущим периодом (на 10,67 пункта). Фондоотдача организации в 2023 году ниже показателя для аналогичных организаций. Так, среднеотраслевое значение обобщающего показателя эффективности использования основных средств выше на 19,2 пункта, чем в ООО «Ремспецтранс-2».

Оборотные активы увеличились 11,05 пункта, что вызвано ростом дебиторской задолженности, это объясняется предоставлением отсрочек платежа заказчикам. Оборачиваемость активов значительно, по сравнению с предыдущим периодом, снизилась (на 0,472 пункта).

Среднесписочная численность работников снизилась на 10 человек. Фонд оплаты труда в тоже время вырос на 2,07%. Среднегодовая выработка

на работающего увеличилась на 10,11%., что значительно ниже, чем в предыдущем периоде. Кроме того, темп прироста среднегодовой заработной платы выше – 13,54%. Это негативно характеризует деятельность компании. Итак, показатели компании за период 2023 – 2024 гг. свидетельствуют о низкой эффективности ее деятельности и нисходящем тренде ее развития.

Оценка динамики основных показателей за 2022 – 2024 гг представлена ниже.

За анализируемый период наблюдался значительный рост выручки (на 31,09%). Однако, темп прироста себестоимости (32,92%) продаж опережает темп прироста выручки на 1,83 пункта. За период наблюдается стабильный рост управленческих расходов – 11,59%. В результате чистая прибыль сократилась на 99,09%. Затраты на рубль выручки выросли на 0,42%, на рисунке 2 показаны значения показателя за 2022 – 2024 гг.

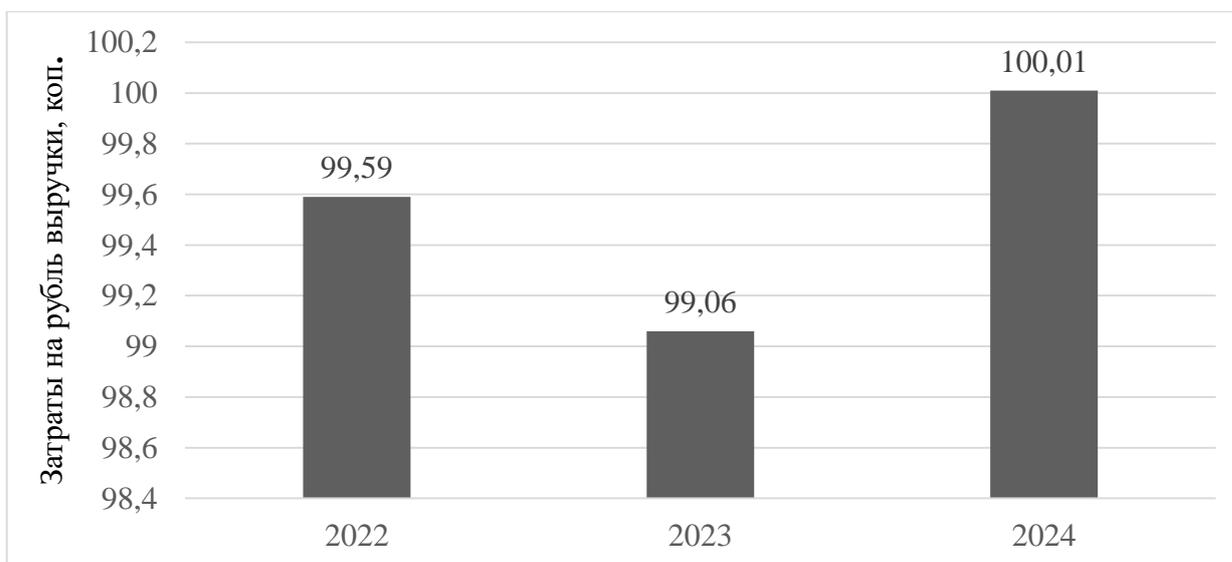


Рисунок 2 – Динамика затрат на рубль выручки ООО «Ремспецтранс-2»

Динамика финансовых результатов деятельности ООО «Ремспецтранс-2» представлена на рисунке 3

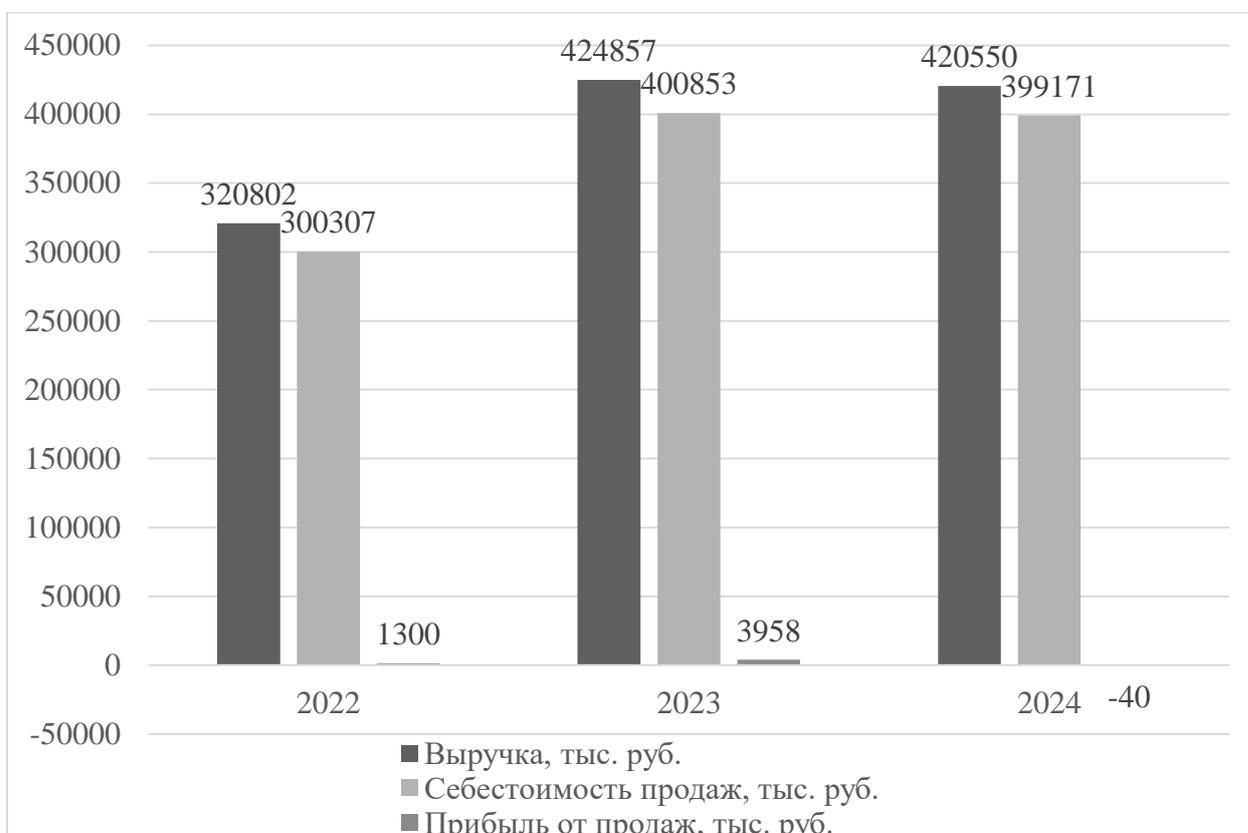


Рисунок 3 – Динамика финансовых результатов ООО «Ремспецтранс-2»

Величина основных средств сократилась на 40,45%, однако эффективность использования технологического оборудования выросла за период на 20 пунктов. Динамика основных средств и фондоотдачи ООО «Ремспецтранс-2» отражена на рисунке 4

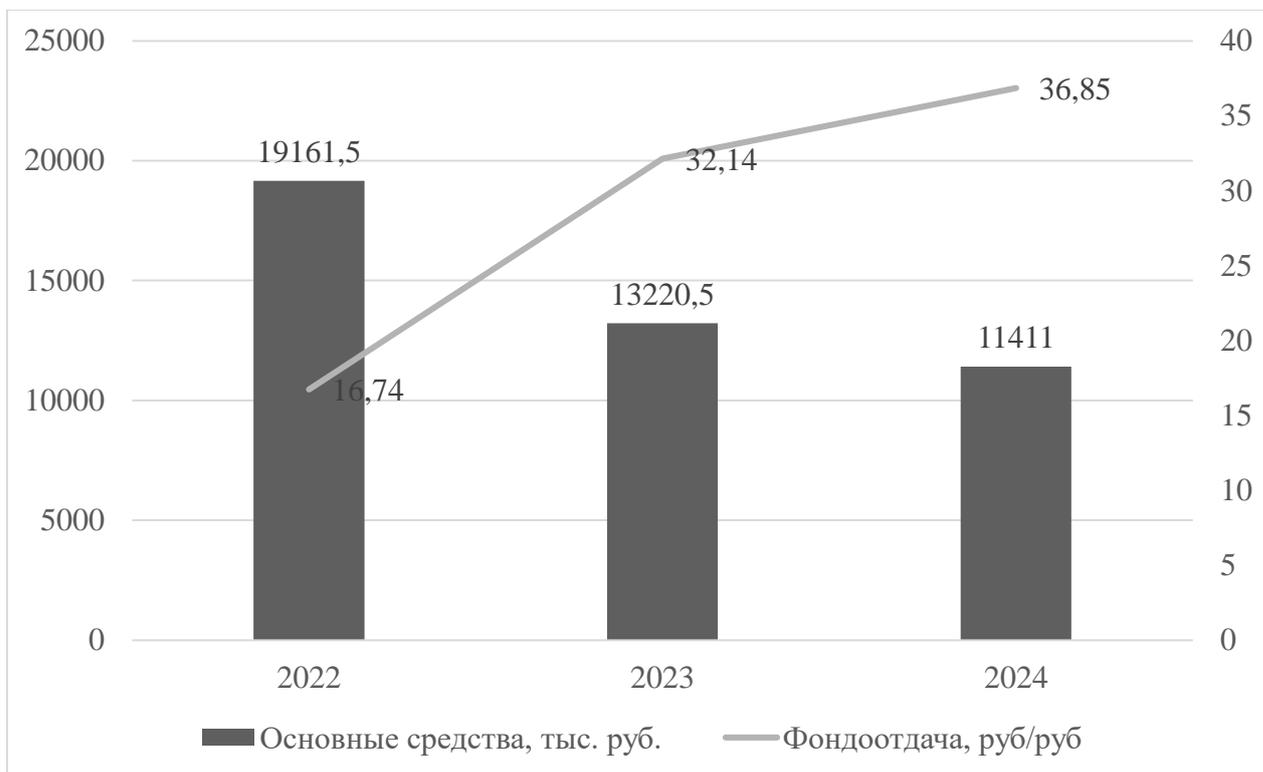


Рисунок 4 – Динамика основных средств и фондоотдачи
ООО «Ремспецтранс-2»

Увеличение оборотных активов составило 49,58%, что обусловлено ростом дебиторской задолженности. Оборачиваемость активов имеет устойчивую тенденцию к снижению, в итоге она сократилась на 0,55 пункта. Это свидетельствует о падении деловой активности компании. Динамика оборотных средств ООО «Ремспецтранс-2» и их оборачиваемость показана на рисунке 5



Рисунок 5 – Динамика оборотных средств и их оборачиваемости ООО «Ремспецтранс-2»

За анализируемый период наблюдается сокращение среднесписочной численности персонала на 10 человек, несмотря на рост среднегодовой заработной платы работающего на 34,9%. Это свидетельствует о текучести кадров из-за низкой эффективности системы мотивации и адаптационных программ. Положительным аспектом деятельности компании является устойчивый рост среднегодовой выработки работающего (на 45,82% за период). На рисунке 6 показана динамика среднегодовой выработки работающего.

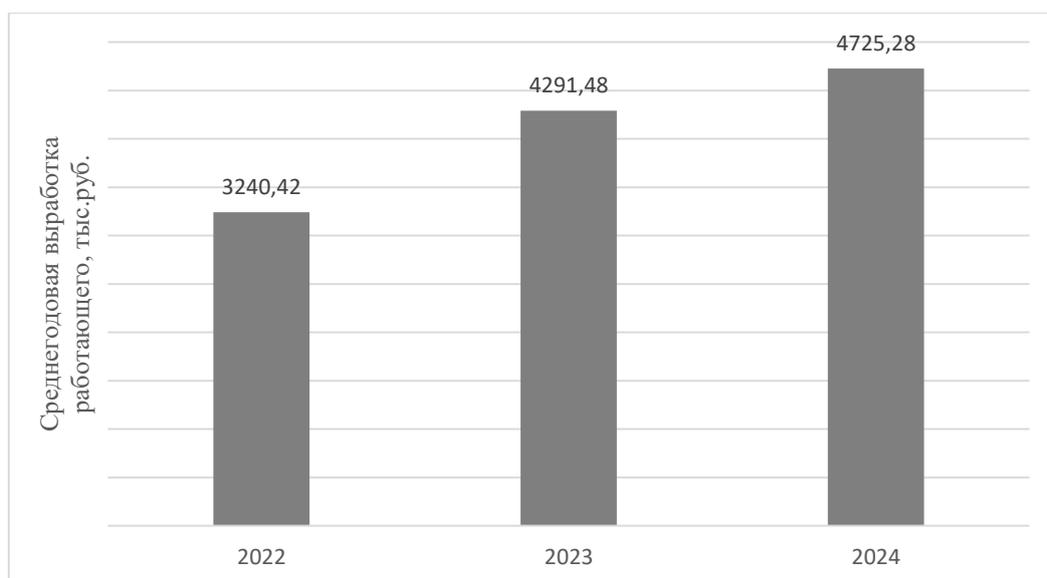


Рисунок 6 – Динамика среднегодовой выработки работающего на ООО «Ремспецтранс-2»

Темпы прироста производительности труда превышают темпы прироста среднегодовой заработной платы, что позитивно характеризует предприятие (рисунок 7).

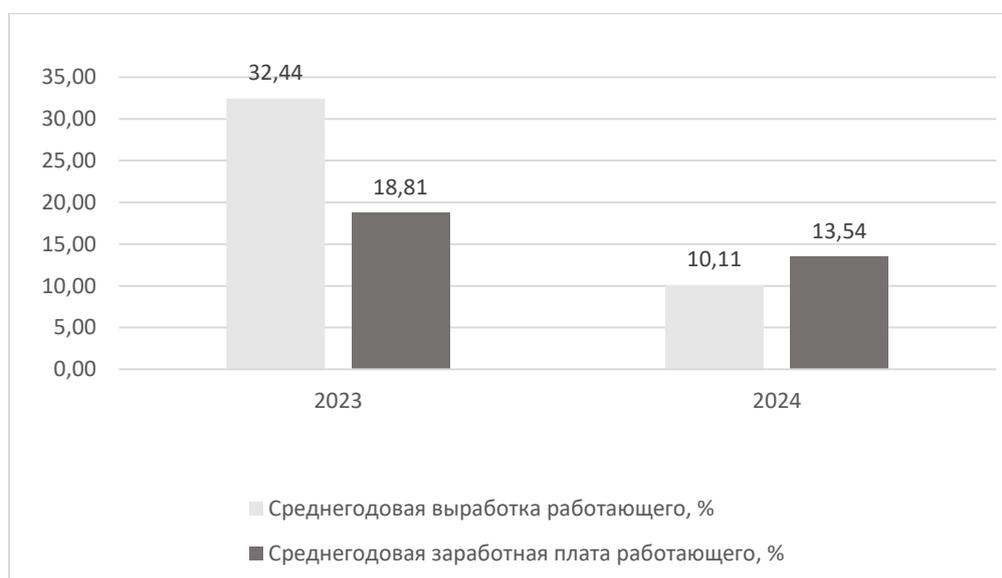


Рисунок 7 – Сопоставление темпов прироста среднегодовой выработки и среднегодовой заработной платы работающего на ООО «Ремспецтранс-2»

Таким образом, динамика трехлетнего периода показывает, что в компании сложилась сложная экономическая ситуация. Несмотря на рост выручки, на предприятии образовался убыток от продаж, это объясняется отчетливо прослеживаемыми негативными тенденциями, связанными с ростом себестоимости. Ключевым фактором, оказавшим влияние на финансовые показатели, является недостаточный контроль над издержками, требующий пристального внимания со стороны руководства. Чистая прибыль тоже имеет тенденцию к снижению. Предприятие демонстрирует положительную динамику управления персоналом. Однако наблюдается высокий уровень текучести кадров, который нередко обусловлен недостаточной проработанностью механизмов адаптации персонала. Наиболее уязвимым периодом считается начальный этап трудовой деятельности, наибольшее количество увольнений приходится на первые три месяца после трудоустройства. Положительным является рост показателей эффективности использования факторов производства (фондоотдачи и среднегодовой выработки работающего). В дальнейшем это послужит основой для повышения результативности деятельности ООО «Ремспецтранс-2».

2.2 Анализ эффективности процесса адаптации персонала в ООО «Ремспецтранс-2»

Анализ использования персонала в ООО «Ремспецтранс-2» представляет собой важный аспект в оценке общей эффективности деятельности предприятия, который можно провести с учетом методологических рекомендаций, изложенных Г.В. Савицкой [22].

Рассмотрим изменения в составе персонала ООО «Ремспецтранс-2», охватывающих период с 2022 по 2024 годы. Данные по результатам исследования вынесены в таблицу 6.

Таблица 6 – Движение кадров в ООО «Ремспецтранс-2» за 2022-2024 гг.

Показатель	2022	2023	2024
Среднегодовая численность, чел.	99	99	89
Количество принятых сотрудников, чел.	74	124	70
Количество уволенных сотрудников всего, чел.	77	115	105
в том числе по собственному желанию и по инициативе работодателя, чел.	73	107	102
Коэффициент оборота по приему, %	74,75	121,57	79,55
Коэффициент оборота по выбытию, %	77,78	112,75	119,32
Коэффициент текучести, %	73,7	108,8	114,8

Анализ данных о движении кадров показывает, что в ООО «Ремспецтранс-2» наблюдается рост текучести. Изменение этой метрики визуализировано на рисунках 8, 9.

Диаграммы на рисунках 8 демонстрируют динамику численности принятых и уволенных сотрудников за три года. Максимальный прирост персонала наблюдался в 2023 году – принято 124 сотрудника, в 2024 году на работу устроились 70 человек.



Рисунок 8 – Движение кадров в ООО «Ремспецтранс-2»

Динамика метрик, характеризующих движение персонала, отражаются на рисунке 9.

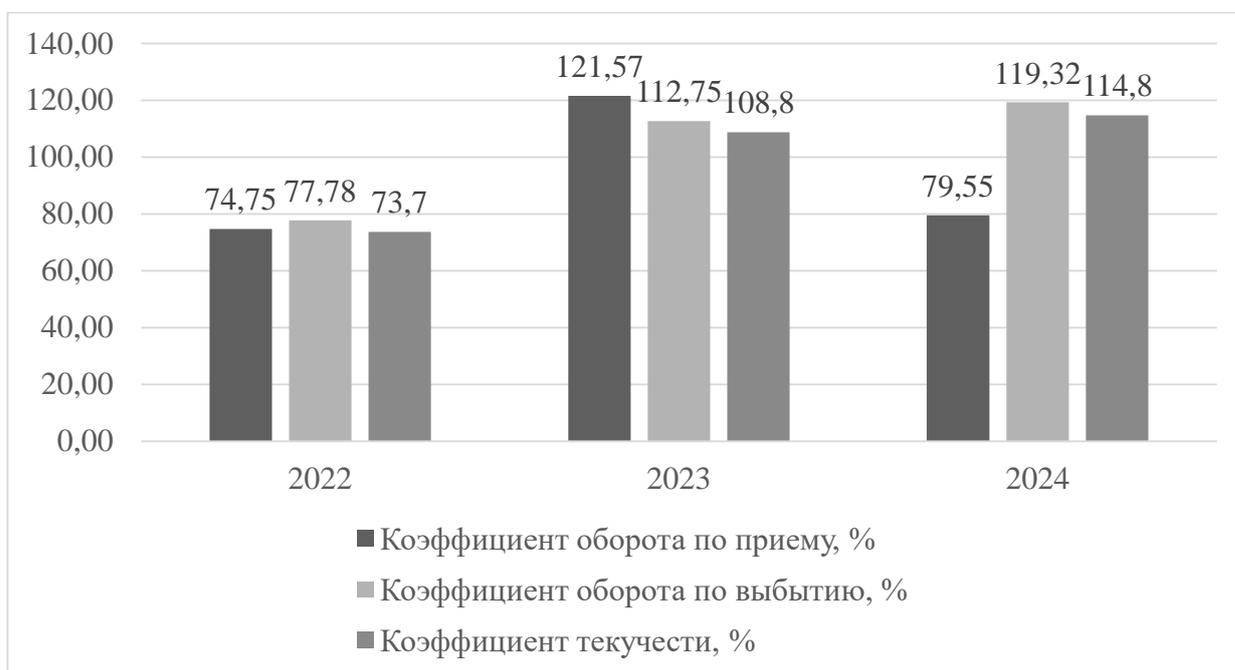


Рисунок 9 – Движение кадров в ООО «Ремспецтранс-2»

На основе предоставленных данных о движении кадров в ООО «Ремспецтранс-2» за 2022-2024 годы можно сделать следующие выводы:

В 2022 году среднегодовая численность сотрудников составила 99 человек, в 2023 году среднегодовая численность не изменилась, однако в 2024 году произошло значительное снижение до 88 человек. Это вызвано сокращением численности персонала в ответ на изменения в бизнес-среде.

В 2023 году наблюдается резкий рост числа принятых сотрудников (124 человека) по сравнению с 2022 годом (74 человека), что может быть связано с расширением бизнеса или потребностью в дополнительном рабочем ресурсе. В 2024 году количество принятых сотрудников снизилось до 70, что может свидетельствовать о стабилизации или оптимизации кадровых ресурсов.

Количество уволенных сотрудников также увеличилось в 2023 году (115 человек) по сравнению с 2022 годом (77 человек), что может свидетельствовать о высокой текучести кадров. В 2024 году количество

уволенных сотрудников немного снизилось (105 человек), но остается на высоком уровне.

Коэффициент оборота по приему: в 2023 году он составил 121,57%, что означает, что было принято больше сотрудников, чем средняя численность. В 2024 году этот коэффициент снизился до 79,55%, что может говорить о менее активном наборе работников.

Коэффициент оборота по выбытию: в 2023 году был высок (112,75%), в 2024 году увеличился до 119,32%, указывая на рост числа увольнений относительно средней численности.

В 2022 году коэффициент текучести составил 73,7%, в 2023 году значительно увеличился до 108,8%, а в 2024 году составил 114,8%. Это говорит о том, что текучесть кадров была довольно высокой, особенно в 2023-2024 годах, что может свидетельствовать о проблемах с удержанием сотрудников или условиях труда. Для предприятий данной отрасли принятая норма текучести кадров 10 – 15%. Величина показателя в компании ООО «Ремспецтранс-2» существенно превышает нормативное значение. Рост коэффициента текучести свидетельствует о снижении стабильности в коллективе, недостаточном учете руководством потребностей сотрудников и наличии существенных негативных факторов, побуждающих работников искать более привлекательные условия труда.

Данные указывают на высокую текучесть кадров в ООО «Ремспецтранс-2» в последние годы, а также на значительную динамику в найме и увольнении сотрудников. Снижение численности в 2024 году может быть ответом на происходящие изменения в компании или в экономике в целом. Высокие коэффициенты текучести и оборота могут свидетельствовать о необходимости улучшения условий труда или пересмотра кадровой политики для повышения удержания сотрудников.

Целью опроса в 2024 году стало выяснение эффективности адаптационного процесса на предприятии. В исследовании приняли участие 70 сотрудников.

Результаты опроса показали, что адаптация прошла неудачно в ряде случаев. Развернутые результаты оценки эффективности адаптационного периода сотрудников приведены в таблице 7.

Статистика по адаптации сотрудников за 2022-2024 годы показывает следующие ключевые моменты:

Количество сотрудников, получившие «хорошо» и «отлично» по результатам адаптации: наблюдается значительный рост среди сотрудников, успешно прошедших адаптацию, что свидетельствует о том, что адаптационные процессы становятся более эффективными. На основании информации, представленной в таблице 7, можно констатировать рост доли сотрудников, завершивших адаптацию с положительными результатами («хорошо» и «отлично»).

Таблица 7 – Результаты прохождения адаптации сотрудников ООО «Ремспецтранс-2»

Показатели	2022	2023	2024	Отклонение абсолютное		Темп прироста, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Количество сотрудников, получившие «хорошо», «отлично» по результатам адаптации, чел	25	36	40	11,00	4,00	144,00	111,11
Количество сотрудников, которые прошли испытательный срок, чел.	77	115	105	38,00	-10,00	149,35	91,30
Количество сотрудников, у которых хорошо сложились отношения в коллективе, чел.	50	55	60	5,00	5,00	110,00	109,09
Количество сотрудников, которые выполнили поставленные перед ними задачи, чел.	65	105	100	40,00	-5,00	161,54	95,24

В 2023 году отмечен прирост данного показателя на 44% относительно 2022 года, тогда как в 2024 году уровень успешного завершения адаптационного этапа имеет прирост 11% по сравнению с предыдущим годом.

Количество сотрудников, которые прошли испытательный срок: в 2023 году наблюдается значительный рост числа сотрудников, прошедших испытательный срок, однако в 2024 году происходит снижение, что может указывать на снижение количества новых сотрудников или более строгие требования на данный период.

Количество сотрудников, у которых хорошо сложились отношения в коллективе: показатель также демонстрирует положительную динамику, свидетельствуя о стабильном улучшении командной работы и взаимодействия среди сотрудников.

Количество сотрудников, которые выполнили поставленные перед ними задачи: в 2023 году наблюдается значительный рост в выполнении задач, однако, в 2024 году происходит небольшое снижение, что может говорить о возможных трудностях или изменениях в уставленных задачах.

Общая ситуация с адаптацией сотрудников в ООО «Ремспецтранс-2» выглядит положительно, особенно в 2023 году.

Важно обратить внимание на снижение показателей в 2024 году по некоторым критериям, чтобы понять причины этих изменений и принять меры для их улучшения.

Рекомендуется проводить анализ факторов, влияющих на успех адаптационного процесса и выполнение задач, чтобы увеличить результаты в будущем.

С целью получения более полной картины адаптационного процесса и выработки обоснованных управленческих решений был проведен анализ проблем, возникающих у сотрудников ООО «Ремспецтранс-2» на этапе вхождения в организационную среду. Сводные результаты анализа представлены в таблице 8.

Из данных таблицы 8 видно, что число сотрудников, сталкивающихся с недостаточно оборудованными рабочими местами, существенно увеличилось. В 2023 году этот показатель вырос на 42,86% по сравнению с предыдущим годом, а в 2024 году продолжил расти, увеличившись еще на 10%. Кроме того, возросли сложности персонала при коммуникации с руководством: в 2023 году число подобных проблем увеличилось на 12,9% относительно 2022 года, а в 2024 году наблюдался дополнительный рост на 20%.

Во-первых, проблема с плохо подготовленным рабочим местом влияет на способность нового сотрудника начинать работу с полной отдачей. Если сотрудник вынужден сталкиваться с неудобствами или недостатками в организации рабочего пространства, это может снижать его продуктивность, вызывая дополнительные стрессы и замедляя процесс освоения обязанностей. Увеличение этого показателя на 4 человека за три года указывает на растущую проблему, которая может привести к более высокой текучести кадров и затратам на повторный найм.

Таблица 8 – Недостатки, выявленные при прохождении адаптации сотрудниками ООО «Ремспецтранс-2»

Показатели	2022	2023	2024	Отклонение		Темп роста, %	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Плохо подготовленное рабочее место для нового сотрудника, чел.	7	10	11	3	1	142,86	110,00
Затруднения при обращении к руководству, чел.	31	35	42	4	7	112,90	120,00
Затруднения при взаимоотношении с коллегами, чел.	21	24	33	3	9	114,29	137,50
Отсутствие информации о том, к кому можно обратиться по интересующим вопросам, чел.	9	11	13	2	2	122,22	118,18

Во-вторых, затруднения при обращении к руководству (увеличение на 11 человек, подтвердивших это в опросе) указывают на то, что новые сотрудники могут не получать необходимую поддержку и информацию, а это может снижать их уверенность и способность принимать самостоятельные решения. Неспособность эффективно взаимодействовать с менеджерами ведет к несоответствию в ожиданиях и реальных навыках, что также негативно влияет на общую производительность команды.

Трудности во взаимоотношениях с коллегами (увеличение на 12 человек подтвердивших это в опросе) также могут приводить к конфликтам, снижению командного духа и ухудшению кооперации, что критически важно для успешных проектов и выполнения задач вовремя. Нарастающее число случаев, когда у новых сотрудников нет информации о том, к кому обратиться с вопросами, ограничивает их способность быстро усваивать рабочие процессы и снижает уровень их вовлеченности.

Хотя текучесть новых сотрудников может быть относительно мала, не следует недооценивать влияние этих факторов. Проблемы адаптации могут в долгосрочной перспективе сказываться на общей производительности, если новые сотрудники не смогут влиться в коллектив и освоить свои обязанности в оптимальные сроки.

Наиболее значительные трудности для начинающих сотрудников связаны с налаживанием взаимодействия с руководством (42 человека подтвердивших это в опросе) и установлением рабочих связей с коллегами (33 человека, подтвердивших это в опросе). Наряду с этим, 13 работников указали на сложности с доступом к контактным лицам, способным помочь в решении рабочих вопросов, и 11 человек отметили неудовлетворительную организацию рабочего места.

Следовательно, изучив трансформацию рабочих кадров в компании, приходим к выводу, что процесс адаптации сотрудников является неэффективным. Поэтому выявляем несколько ключевых проблем в системе управления адаптацией сотрудников в ООО «Ремспецтранс-2»: в ходе

адаптационного периода беседы с новыми работниками не проводятся; действия по адаптации персонала осуществляются очень нерегулярно; каждый год отмечается рост числа ушедших сотрудников.

Семь HR-метрик для оценки эффективности адаптации новых сотрудников [1]:

Текучесть новых сотрудников приводится по формуле 1:

$$T = \frac{Чу}{Чн}; \quad (1)$$

где, T – текучесть новых сотрудников;

Чу – количество уволившихся сотрудников из числа новых, чел.;

Чн – численность новых сотрудников, чел.

Индекс удовлетворенности сотрудников. При оценке можно использовать любую оценочную шкалу. Важно выяснить, насколько сотрудники удовлетворены процессом адаптации, соответствует ли программа их ожиданиям, близок ли текущий онбординг к идеальному, формула 2:

$$Иу = \frac{Уа}{Чо}; \quad (2)$$

где Иу – индекс удовлетворенности сотрудников;

Уа – численность удовлетворенных процессом адаптации, чел.;

Чо – количество опрошенных сотрудников об условиях адаптации, чел.

Время выхода новичка на производительность. Метрика отражает, сколько времени пройдет с первого дня работы нового специалиста до момента, когда он достигнет ожидаемой производительности.

Время выхода новичка на производительность – оценочная величина,

оценивается методом экспертных оценок, исчисляется в месяцах. Срок говорит о вхождении новичка в коллектив, принятии должностных обязанностей, усвоении и правильном их выполнении.

Уровень завершения обучения. Нужно контролировать, какой процент новых сотрудников проходит все обучающие материалы до конца, формула 3:

$$Z_o = \frac{K_{zo}}{K_n}; \quad (3)$$

где, Z_o – уровень завершения обучения;

K_{zo} – количество завершивших обучение, чел.;

K_n – количество новичков, прошедших корпоративное обучение, чел.

Уровень удержания новых сотрудников руководителем (когда человек хочет уйти, но остается по причине воздействия руководителя). Для детальной оценки можно применять различные разбивки: по уровням должности, по филиалам или по конкретным руководителям, формула 4:

$$U_y = \frac{K_y}{Ч_n}; \quad (4)$$

где, U_y – уровень удержания новых сотрудников руководителем;

K_y – количество удержанных руководителем новичков, чел.;

$Ч_n$ – численность новых сотрудников, чел.

Стоимость достижения стандартного уровня производительности. Метрика отражает затраты, которые необходимо понести компании, чтобы один сотрудник вышел на оптимальную производительность, формула 5:

$$C_d = Z_o; \quad (5)$$

где, C_d – стоимость достижения стандартного уровня производительности, руб.;

Z_o – затраты на обучение до времени выхода новичка на производительность, руб..

Такие затраты включают затраты на обучение, интерактивное обучение на рабочем месте, затраты на наставничество, затраты на поощрения сотрудника за успехи.

Окупаемость инвестиций. Метрика отражает отношение суммарного эффекта от адаптации к объему инвестиций в нее, формула 6:

$$O_i = \frac{C_{вр}}{Z_o}; \quad (6)$$

где, O_i – окупаемость инвестиций;

$C_{вр}$ – среднегодовая выработка работающего, руб.;

Z_o – затраты на обучение до времени выхода новичка на производительность, руб.

Из таблицы 9 видно, что уровень адаптации в компании очень низкий, показатели качества адаптации ухудшаются.

В рамках системы адаптации персонала ООО «Ремспецтранс-2» реализуется программа наставничества, ориентированная на профессиональное вхождение сотрудников в производственную среду. Основной задачей данной программы является развитие ключевых компетенций до уровня, соответствующего установленным квалификационным требованиям.

Таблица 9 – Метрики, оценивающие качество адаптации персонала

Наименование показателя	2022	2023	2024	Темп роста 2023/2022, %	Темп роста 2024/2023, %
Текущность новых сотрудников	33,3	37,5	55,6	112,5	148,1
Численность новых сотрудников, чел.	6	8	9	133,3	112,5
Количество уволившихся сотрудников из новых, чел.	2	3	5	150,0	166,7
Индекс удовлетворенности сотрудников	66,7	62,5	66,7	93,8	106,7
Количество опрошенных сотрудников об условиях адаптации, чел.	6	8	9	133,3	112,5
Численность удовлетворенных процессом адаптации, чел.	4	5	6	125,0	120,0
Время выхода новичка на производительность, мес.	6	9	11	150,0	122,2
Уровень завершения обучения	66,7	62,5	33,3	93,8	53,3
Количество новичков, прошедших корпоративное обучение, чел.	6	8	9	133,3	112,5
Количество завершивших обучение, чел.	4	5	3	125,0	60,0
Уровень удержания новых сотрудников руководителем	16,7	25,0	22,2	150,0	88,9
Количество удержанных руководителем новичков, чел.	1	2	2	200,0	100,0
Стоимость достижения стандартного уровня производительности	15	25	45	166,7	180,0
Затраты на обучение до времени выхода новичка на производительность, тыс. руб.	15	25	45	166,7	180,0
Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	3240,42	4291,48	4725,28	132,44	110,11
Окупаемость инвестиций	216,03	171,66	105,00	79,46	61,17

Значительное увеличение текучести новых сотрудников указывает на возможные проблемы в процессе адаптации. Рекомендуется провести анализ причин увольнения.

Небольшое снижение удовлетворенности в 2023 году может указывать на временные трудности. Однако восстановление в 2024 году требует отслеживания факторов, способствующих улучшению.

Увеличение времени выхода новичка на производительность свидетельствует о необходимости улучшения процесса обучения и адаптации.

Снижение уровня завершения обучения является серьезной проблемой. Необходимо пересмотреть программы обучения и их актуальность для новичков.

Увеличение удержания сотрудников руководителем в 2023 году является положительным знаком, однако снижение в 2024 требует внимательного анализа.

Растущие затраты на обучение и выход на производительность сигнализируют о необходимости оптимизации расходов и улучшении эффективности обучения.

Снижение окупаемости инвестиций указывает на проблемы в эффективности адаптации и производительности новых сотрудников. Это требует особого внимания к процессам обучения и поддержки.

В системе наставничества ООО «Ремспецтранс-2» предусмотрен дифференцированный подход к формированию наставнического корпуса. Для рабочих наставниками становятся специалисты с квалификацией, превышающей уровень наставляемого на 1-2 разряда, либо со стажем по профессии не менее 5 лет. Молодых специалистов сопровождают сотрудники, имеющие высшее образование и не менее пятилетнего опыта в соответствующей сфере.

Сроки наставничества зависят от категории подопечных: для рабочих – от 3 до 9 месяцев, для специалистов с высшим образованием – от 1 до 3 лет. В

рамках мотивационной политики предприятие ежегодно проводит конкурс профессионального мастерства «Лучший наставник».

Сделать процесс адаптации быстрым и эффективным помогают наставники, а также Совет молодых специалистов.

С целью выявления проблемных зон в функционирующей системе адаптации в ООО «Ремспецтранс-2» был проведен опрос сотрудников, принятых на работу в течение отчетного периода. Общее количество респондентов составило 70 человек. В выборку вошли представители различных должностных категорий, половозрастных групп и уровней образования.

Сбор информации осуществлялся методом интервьюирования, на основе вопросов, включенных в приложение к работе.

Анализ опросных данных показал, что наибольшее информационное воздействие в процессе адаптации оказывают СДО и welcome-тренинг, которые респонденты чаще всего называли основными источниками сведений о компании.

В то же время наблюдается недостаточная вовлеченность руководителей и наставников в процесс информирования новых сотрудников: лишь 15% опрошенных указали на эти фигуры как на значимые источники организационной информации. Знакомство с непосредственным руководителем, согласно полученным ответам, как правило, происходит либо в ходе собеседования, либо в первый день выхода на работу, таблица 10.

Таблица 10 – Результаты опроса (оценка ориентации)

Вопрос	Ответы	Количество ответов	Доля ответов, %
Адаптант познакомился с наставником	В первый день	12	26
	В первую неделю	13	28
	Нет наставника	21	46

Продолжение таблицы 10

Вопрос	Ответы	Количество ответов	Доля ответов, %
Адаптант познакомился со своим непосредственным руководителем	До начала работы, на собеседовании	41	89
	В первый день работы	5	11
Период, за который адаптант освоился на рабочем месте, запомнил расположение отделов	Показали в первый день, освоился сразу	35	76
	Показали в первый день, потребовалось несколько дней, чтоб запомнить	11	24

Результаты анкетирования показывают, что подавляющее большинство сотрудников (89%) впервые встретились с непосредственным руководителем на этапе собеседования.

Лишь 11% респондентов отметили, что знакомство состоялось в первый рабочий день. Что касается взаимодействия с наставниками, то 26% новичков были представлены им в день выхода на работу, 28% – в течение первой недели, а у 46% опрошенных наставник не был назначен вовсе.

До начала обучения и выполнения рабочих функций, как правило, проводится вводная экскурсия по подразделению. Ее осуществляют руководитель или наставник, демонстрируя расположение ключевых служебных помещений.

По результатам опроса, 76% респондентов сообщили об отсутствии трудностей с ориентированием на территории предприятия, в то время как 24% отметили, что освоение заняло больше времени, несмотря на проведение экскурсии в первый день.

Анализ данных таблицы показывает, что в первый рабочий день сотрудники сталкиваются с рядом затруднений, оказывающих влияние на процесс их адаптации. Наиболее часто упоминаемой проблемой является непонимание организационной структуры предприятия – на этот аспект указали 33% опрошенных. Результаты опроса представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Результаты опроса (оценка сложностей, возникающих у новичков)

Суть вопроса	Ответы новичков	Количество человек, чел.	Доля ответов, %
Для новичка самым сложным в первый день работы было	понять организационную структуру подразделения	25	35,71
	определить зону своей ответственности	15	21,43
	впервые вступить в контакт с клиентом	15	21,43
	Понять структуру работы	15	21,43
За прошедший период новичок столкнулся со следующими сложностями	сложности при выполнении обязанностей	20	28,57
	очень уставал, высокий темп работы	15	21,43
	была не понятна система мотивации, получил низкую заработную плату	5	7,14
	ощущал большую эмоциональную нагрузку при работе с проблемными клиентами	15	21,43
	продолжительное время получал низкие оценки при прохождении быстрого тренинга	15	21,43

Понимание организационной структуры (35,71%) является наибольшей сложностью для новичков в первый день, что может указывать на необходимость ясного представления о структуре компании и понятной иерархии.

Определение зоны ответственности, вступление в контакт с клиентами и понимание структуры работы создают равные трудности, указывая на важность четких инструкций и ориентации для новичков.

Сложности при выполнении обязанностей (28,57%) являются наиболее значительными, что может указывать на необходимость повышения уровня подготовки и ясности в объяснении задач.

Высокий темп работы и эмоциональная нагрузка (по 21,43%) также создают проблемы, что может требовать внимания к вопросам управления рабочими процессами и эмоционального состояния сотрудников.

Низкая заработная плата и непонимание системы мотивации (7,14%) – хотя и составляют меньшую часть, все же являются важными аспектами, которые должны быть разъяснены новичкам для повышения их удовлетворенности.

Результаты опроса, касающиеся подведения итогов адаптации представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Результаты опроса (оценка подведения итогов адаптации)

Суть вопроса	Ответы новичков	Количество ответов, чел.	Доля ответа, %
Частота обсуждения результатов работы с наставником и/или руководителем	Ежедневно	6	8,6
	Один раз в неделю	39	55,7
	Один раз в месяц	25	35,7
Как и когда подводились итоги работы новичка за первые месяцы его работы	наедине с наставником/ директором	15	21,4
	наедине с менеджером по оценке и развитию	55	78,6

Анализ показал, что эффективность решений, принимаемых управленческим звеном в рамках адаптационной политики, остается недостаточной. Результаты анализа свидетельствуют о наличии в организации значительного внутреннего потенциала для развития системы адаптации. Среди положительных факторов следует выделить высокий уровень адаптивности персонала, использование разнообразных методик включения в рабочую среду, а также выраженную направленность работников на достижение поставленных целей.

Тем не менее, идентифицированы и негативные условия, препятствующие эффективной реализации адаптационных мероприятий. Сильными сторонами компании выступают ответственность сотрудников, наличие электронных обучающих модулей в СДО, а также сформированные условия для продуктивного труда. Эти ресурсы формируют прочную основу для конструирования эффективной модели адаптации в будущем.

Среди уязвимых сторон существующей системы адаптации в ООО «Ремспецтранс-2» следует отметить фрагментарность контроля, отсутствие четкого регламента распределения ответственности на различных этапах процесса, узкую зависимость от Системы дистанционного обучения, недостаточную обеспеченность наставниками и ограниченный по продолжительности период сопровождения новых сотрудников.

Для достижения устойчивого развития и повышения эффективности адаптационной политики предприятию необходимо сосредоточиться на

разработке гибких и персонализированных стратегий адаптации. Учитывая векторы модернизации и специфику кадрового состава, важно не только поддерживать существующие элементы системы, но и внедрять инновационные подходы, обеспечивающие качественное включение сотрудников в профессиональную среду.

Итак, анализ эффективности адаптационных мероприятий, проводимых в ООО «Ремспецтранс-2» послужил инструментом для диагностики уязвимых компонентов в системе ввода сотрудников в должность. Полученные данные позволяют целенаправленно корректировать процессы, способствуя увеличению стабильности кадрового состава.

Анализ процесса адаптации новых сотрудников в компании демонстрирует, что наибольшую роль в информировании играют системы дистанционного обучения и приветственные тренинги. Недостатки в процессе адаптации ООО «Ремспецтранс-2»: недостаточная вовлеченность руководителей и наставников, а также рост текучести кадров среди новичков, указывают на нереализованный потенциал в этой сфере. Незначительное снижение удовлетворенности сотрудников в 2023 году и последующее восстановление в 2024 году требуют постоянного мониторинга факторов, влияющих на этот показатель.

Увеличение времени выхода новичков на полную производительность, снижение уровня завершения обучения и растущие затраты на обучение и адаптацию являются серьезными вызовами, требующими оптимизации процессов и пересмотра программ обучения.

В конечном итоге, снижение окупаемости инвестиций в адаптацию и обучение новых сотрудников подчеркивает необходимость комплексного подхода к совершенствованию этих процессов. Требуется не только оптимизация затрат, но и повышение эффективности обучения и поддержки, чтобы обеспечить скорейший выход новичков на производительность и их долгосрочную вовлеченность в деятельность компании.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса адаптации персонала ООО «Ремспецтранс-2»

3.1 Мероприятия по совершенствованию процесса адаптации персонала ООО «Ремспецтранс-2»

Выявленные проблемы в системе адаптации персонала в ООО «Ремспецтранс-2» свидетельствуют о наличии значительных организационных и управленческих изъянов, устранение которых требует оперативных и системных решений. Ограниченная вовлеченность руководящего состава, высокая динамика увольнений и замедление темпов достижения работниками необходимой производственной эффективности указывают на неэффективность существующей модели. Сложившаяся ситуация обуславливает потребность в переосмыслении подходов к адаптационным мероприятиям, с акцентом на стратегическую ориентацию кадровой политики.

В качестве приоритетного направления необходимо рассматривать переход от формального исполнения процедур к созданию полноценного института наставничества, обеспечивающего комплексную поддержку новых сотрудников. Такой подход должен быть направлен не только на ускоренную интеграцию в рабочие процессы, но и на формирование устойчивой мотивации к профессиональному росту и продолжительной занятости в организации.

Для повышения результативности адаптации требуется формирование внутренней культуры развития, в рамках которой каждый вновь принятый специалист ощущает свою значимость в коллективе. Ключевыми мерами в этом контексте выступают усиление роли линейных руководителей в адаптационных процессах, модернизация программ первичного обучения, а также внедрение механизмов постоянной обратной связи и оценки удовлетворенности персонала условиями труда и корпоративным климатом.

Итоговая результативность процесса адаптации оказывает прямое воздействие на общую производственную эффективность и финансовые показатели предприятия. Расходы, связанные с внедрением адаптационных программ, целесообразно рассматривать в качестве долгосрочных стратегических инвестиций в развитие кадрового капитала ООО «Ремспецтранс-2». Только интегрированная модель, сочетающая разумную ресурсную оптимизацию с качественным сопровождением новых сотрудников, способна способствовать их полноценной профессиональной реализации, формированию лояльности и, как следствие, обеспечению стабильной динамики роста предприятия.

В таблице 13 приведены проблемы адаптации и направления их решения.

Таблица 13 – Проблемы в системе адаптации и направления их решения

Проблема	Направление работы	Ожидаемый результат
Недостаточное количество сотрудников - наставников, отвечающих за процесс адаптации нового члена команды. Отсутствие оценки прохождения адаптации новыми сотрудниками и результатов их работы	Внедрение новой системы адаптации на предприятии. Увеличение числа наставников в организации, повышение мотивации наставников. Разработка чек-листа для контрольных точек процесса адаптации. Внедрение чат-ботов для адаптации персонала.	Снижение текучести новых сотрудников, увеличение удовлетворенностью системы адаптации, снижение времени выхода на производительность, увеличение окупаемости инвестиций
Обучение новых сотрудников происходит в основном посредством Системы дистанционного обучения	Внедрение очных адаптационных тренингов в виде чат-ботов. Внедрение кафетерия бонусов	Увеличение уровня выхода на производительность, увеличение степени удержания сотрудников руководителями

С учетом выявленных в рамках исследования затруднений, обосновано внедрение комплекса мероприятий, направленных на повышение результативности процесса адаптации персонала.

В первую очередь целесообразно расширить состав наставников, что позволит обеспечить индивидуализированное сопровождение новых сотрудников и снизить нагрузку на каждого куратора.

Дополнительной мерой выступает разработка детализированного чек-листа с фиксацией ключевых контрольных точек адаптационного маршрута, что обеспечит последовательное и контролируемое включение работника в корпоративную среду.

Особое значение приобретают инициативы по созданию системы материального и нематериального стимулирования наставников, а также организации очных форм обучающего взаимодействия, в том числе через регулярное проведение тренингов, направленных на развитие коммуникативных, управленческих и адаптационных компетенций у всех участников процесса.

Итак, с целью решения проблем, выявленных в системе адаптации персонала в ООО «Ремспецтранс-2», разработана программа, рассчитанная на три месяца (Приложение Б, таблица Б.1.)

Программа адаптации персонала представляет собой комплекс мер, который позволит вновь принятых в компанию сотрудников более эффективно вовлекать в процесс производства и во взаимодействие с другими членами коллектива [25].

В рамках настоящей работы был составлен чек-лист адаптационного процесса (таблица 14), содержащий перечень ключевых задач и критериев промежуточной оценки.

Документ подлежит подписанию как наставником, так и менеджером по оценке и развитию, что обеспечивает управляемость процесса и формализует контрольные механизмы.

Вторым значимым направлением совершенствования системы адаптации персонала выступает внедрение комплексного плана онбординга, ориентированного на новых сотрудников. В течение первых трех месяцев с момента трудоустройства предполагается проведение систематического

мониторинга адаптационного процесса, что позволяет оперативно фиксировать отклонения от установленных ориентиров и своевременно вносить корректирующие управленческие решения.

Таблица 14 – Чек-лист по адаптации сотрудника

Итоги	Мероприятие	Наставник	Менеджер по оценке и развитию
Итоги 1 месяца	Проведение аттестационной комиссии (наставник, директор/заместитель директора)	-	-
	Анализ деятельности, проверка знаний регламентов, стандартов.	-	-
	В случае низкой эффективности: составление индивидуального плана развития	-	-
Итоги 2 месяца	Встреча с наставником и менеджером по оценке и развитию, подведение итогов месяца	-	-
	В случае низкой эффективности: составление индивидуального плана развития.	-	-
Итоги 3 месяца	Встреча с Директором / Заместителем директора и наставником, подведение итогов месяца	-	-
	В случае низкой эффективности: расторжение трудового договора	-	-

Разработанная программа адаптационных мероприятий для молодых специалистов представлена в структурированном виде, включающем тематические блоки с четко обозначенными задачами, сроками реализации и перечнем ответственных должностных лиц. Применение данного инструмента, в сочетании с чек-листом адаптанта, обеспечивает оптимизацию управленческой деятельности за счет стандартизации процедур, а также способствует укреплению исполнительской дисциплины посредством встроенных механизмов контроля и обратной связи.

В качестве одного из ключевых компонентов предлагаемой модели адаптации выступает расширение наставнического состава с одновременным внедрением системы мотивационных механизмов, направленных на повышение вовлеченности и ответственности наставников. Такая мера

способствует улучшению качества индивидуального сопровождения новых сотрудников, обеспечивая более эффективную интеграцию в организационную среду.

Формирование плана онбординга следует рассматривать как зону ответственности HR-специалиста и непосредственного руководителя подразделения. При разработке данного документа важно задать конкретные, поддающиеся оценке цели, как в виде задач, подлежащих выполнению, так и через перечень навыков, подлежащих освоению. Эффективным инструментом в этом контексте может стать методика обратного планирования, предполагающая последовательное определение долгосрочных ориентиров, затем промежуточных результатов, и, в завершение, краткосрочных шагов. Такой подход обеспечивает логичную и структурированную траекторию профессионального развития сотрудника в рамках адаптационного периода.

Пример плана онбординга нового сотрудника на первую неделю работы.

День 1: встреча с менеджером и командой, ознакомление с рабочим местом, обзор корпоративных процедур и правил.

Дни 2-3: обучение основным рабочим инструментам и системам, введение в проект, над которым будет работать сотрудник.

Дни 4-5: самостоятельная работа над первыми задачами под наблюдением ментора, обратная связь от менеджера.

Дни 6-7: самостоятельное выполнение задач, знакомство с другими отделами компании.

Также можно обсудить с новым сотрудником план на ближайшую неделю, который будет включать обучающие тренинги, знакомство с проектами и первые самостоятельные задания.

В рамках модернизации адаптационного механизма одним из перспективных направлений является цифровизация процессов обучения и взаимодействия с персоналом. В частности, актуальным решением становится использование чат-ботов – автоматизированных программ коммуникации, способных существенно упростить рутинные процедуры, оптимизировать

информационные потоки и повысить уровень вовлеченности сотрудников в адаптационный процесс.

Функциональные возможности чат-ботов в системе адаптации персонала.

Первичное знакомство с корпоративной средой. Уже в первый рабочий день чат-бот может обеспечить нового сотрудника всей необходимой информацией о компании: ценностях, миссии, корпоративной культуре, а также структурой организации. Это способствует более осознанному включению в рабочую среду и снижению уровня неопределенности.

Предоставление регламентирующей информации. Сотрудник получает доступ к должностным инструкциям, описаниям бизнес-процессов, правилам внутреннего распорядка и другим нормативным документам, что способствует ускоренному освоению трудовых обязанностей.

Тестирование и контроль усвоения информации. Система чат-ботов может быть интегрирована с функцией проверки знаний с использованием интерактивных опросов, коротких тестов и кейсов. По результатам автоматически формируется персональный план профессионального развития и обучения, особенно актуальный после завершения испытательного срока.

Мониторинг адаптационного статуса. Чат-бот способен отслеживать текущее состояние прохождения адаптации: выполнение заданных этапов, наличие отклонений и потребность во внешней поддержке. Эти данные могут быть оперативно переданы руководителю или HR-менеджеру.

Организация взаимодействия с коллегами. Инструмент может автоматически назначать встречи, анализируя доступность участников. Бот предлагает свободные временные интервалы и вносит мероприятия в календари сотрудников, облегчая процесс интеграции в коллектив.

Сбор и анализ обратной связи. Чат-бот предоставляет возможность пользователю оставить отзыв о трудностях, возникающих в процессе адаптации. На основе полученной информации вносятся корректировки в контент бота, что повышает его удобство и релевантность.

Система уведомлений и напоминаний. Встроенный функционал позволяет своевременно оповещать сотрудников о приближении ключевых дат: проведения тренингов, дедлайнов по проектам, плановых встреч или других важных событий в рамках адаптационного периода.

Цифровизация HR-процессов привела к активному распространению чат-ботов, выступающих инструментами персонализированного сопровождения сотрудников в период профессиональной адаптации. Ниже приведены примеры наиболее востребованных решений, успешно применяющихся в корпоративной практике.

HR Messenger. Данный чат-бот ориентирован на удаленное сопровождение новых сотрудников, обеспечивая гибкий формат взаимодействия в любое удобное время. В процессе адаптации бот задает уточняющие вопросы о прохождении этапов оформления, знакомит с базовой информацией о компании и отслеживает качество взаимодействия с руководством. Все собранные данные передаются HR-специалистам в режиме реального времени. Дополнительно предоставляется возможность оставить комментарии, замечания или предложения, что усиливает обратную связь и позволяет оперативно реагировать на возникающие сложности.

Friday. Чат-бот Friday предназначен для автоматизации однотипных рутинных задач, позволяя HR-специалистам сосредоточиться на стратегических аспектах управления персоналом. Ключевым элементом функционала является встроенная система FAQ – ответов на часто задаваемые вопросы, заранее запрограммированных в интерфейс. Это позволяет сотрудникам самостоятельно находить необходимую информацию, ускоряя процесс освоения должностных обязанностей и снижая нагрузку на кадровую службу.

Voto. Voto представляет собой чат-бот, функционирующий на базе популярных мессенджеров, что значительно повышает его доступность и удобство использования для сотрудников. Инструмент интегрируется с внутренними HR-системами предприятия и использует возможности

искусственного интеллекта для обработки и генерации ответов на запросы пользователей. Одним из ключевых преимуществ является возможность отслеживания адаптационного прогресса сотрудника с различным уровнем детализации, от выполнения конкретных задач до анализа общего уровня вовлеченности.

Изменение нематериальной системы мотивации для наставников возможно за счет «кафетерия бонусов».

Выполняя свои профессиональные обязанности, сотрудники будут получать определенные бонусы, а по итогу месяца их можно обменять на реальную нематериальную мотивацию. Так представим в таблице возможные варианты «кафетерия бонусов», таблица 15.

Таблица 15 – Кафетерий бонусов

Бонус	Описание	Условие получения	Нематериальное вознаграждение
Бонус за производительность	Выполнение планов	Достижение 100% от плана	Оплата сотовой связи (500 р.)
Бонус за обучение	Оплата курсов	Участие в корпоративных тренингах	Оплата бизнес-ланча до 800 р.
Бонус за командную работу	Награда за успешную работу	Выполнение командной работы в срок	Абонемент на 1 месяц в фитнес клуб (3000 р.)
Бонус за отсутствие замечаний (претензий от клиентов)	Отсутствие претензий от клиентов	Работа без замечаний	Мойка личного автомобиля (500 р.)

Таким образом, мы разработали «кафетерий бонусов», которые можно применять для деятельности данного предприятия. Для визуализации последовательности и сроков реализации предложенных мероприятий использована диаграмма Ганта. Этот инструмент позволяет наглядно отразить приоритетность задач, а также определить временные рамки их выполнения,

обеспечивая тем самым управляемость адаптационного процесса. Структура диаграммы представлена в таблице 16.

Таблица 16 – Диаграмма Ганта

Номер рекомендации	Наименование мероприятия	Месяца				
		1	2	3	4	5
1	<p>Расширение института наставничества и повышение его эффективности с целью обеспечения индивидуализированного подхода к каждому новому сотруднику. Дополнительное внимание необходимо уделить формированию системы нематериального и материального стимулирования наставников.</p> <p>Разработка и внедрение адаптационного чек-листа.</p> <p>Наличие четко структурированного инструмента мониторинга обеспечит прозрачность процесса и позволит руководству своевременно выявлять и устранять возможные отклонения от установленных стандартов сопровождения новых сотрудников.</p> <p>Оптимизация сроков наставничества предполагает увеличение продолжительности сопровождения со стороны опытных коллег до трех месяцев.</p>	+	+	+	+	+
2	<p>Внедрение очных адаптационных тренингов. Организация очных тренингов в рамках адаптационного периода. Проведение обучающих мероприятий в офлайн-формате на первоначальном этапе позволит не только ускорить процесс усвоения информации о корпоративной культуре и внутренних процедурах, но и содействует формированию межличностных связей в коллективе.</p> <p>Внедрение кафетерия бонусов для наставников</p>	+	+	+	+	+

В условиях активного расширения производственной деятельности некомплектованные штатные позиции следует рассматривать как перспективные элементы кадровой структуры, значимые для обеспечения устойчивости бизнес-процессов. При разработке сценариев роста предприятия целесообразно заблаговременно учитывать данные вакансии в рамках стратегического планирования, увязывая график комплектования с прогнозируемыми темпами увеличения объемов заказов и усложнением организационно-функциональной модели управления.

Особое внимание рекомендуется уделить своевременному закрытию ключевых должностей, наличие которых определяет способность предприятия эффективно адаптироваться к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды. В первую очередь это касается ролей, обеспечивающих операционную непрерывность, управление проектами, технический надзор и координацию между подразделениями.

В текущих условиях ряд сотрудников осуществляет функциональное совмещение, выполняя обязанности, выходящие за рамки основной должности. Однако с учетом ожидаемого роста производственной загрузки такая практика теряет устойчивость. Возникает объективная потребность в перераспределении полномочий, дифференциации трудовых функций и формализации ролевых обязанностей. Это, в свою очередь, способствует формированию более четкой организационной структуры и оптимизации взаимодействия между подразделениями.

В рамках разработки адаптационных мероприятий рекомендуется:

- проводить анализ причин увольнения, опросы среди уволившихся сотрудников для выявления проблем;
- пересмотреть программы обучения, обеспечить актуальность и взаимодействие содержания обучения с реальными задачами;
- поддерживать наставничество, вводить новые механизмы наставничества для повышения удовлетворенности и снижения времени выхода на производительность;

- проводить регулярные оценки удовлетворенности, проводить регулярные опросы для мониторинга ситуации и выявления новых проблем на ранних стадиях.

Таким образом, целевым ориентиром совершенствования системы адаптации персонала в ООО «Ремспецтранс-2» является достижение высокого уровня качества индивидуального сопровождения новых сотрудников, что позволяет последовательно укреплять профессиональный потенциал производственного звена предприятия.

3.2 Экономическая эффективность разработанных адаптационных мероприятий

Расширение количественного состава наставников в организации предполагает необходимость мобилизации дополнительных организационно-методических и финансовых ресурсов. В первую очередь это касается обеспечения предварительной подготовки сотрудников, привлекаемых к выполнению наставнических функций. Качественное сопровождение нового персонала требует от наставников не только опыта, но и владения специальными методами коммуникации, педагогического взаимодействия и оценки результатов адаптационного процесса.

Функции по организации и проведению обучающих мероприятий, ориентированных на развитие наставнических компетенций, возлагаются на менеджера по адаптации. Данный специалист осуществляет координацию всех этапов профессионального сопровождения новых работников, включая планирование, методическое обеспечение, мониторинг эффективности и контроль за качеством интеграции в производственно-корпоративную среду.

Эффективный фонд рабочего времени менеджера по персоналу можно рассчитать как общее доступное рабочее время с учетом рабочих дней, отпусков, больничных, приведенное к эффективному времени на выполнение

рабочих задач. Ниже даю простую формулу и пример расчета для стандартного графика 8 часов/день, 5 дней/неделя.

Рабочие дни в году 260 дней (52 недели · 5 рабочих дней).

Рабочие часы в день – 8 часов.

Общее потенциальное рабочее время в году $260 \cdot 8 = 2080$ часов.

Корректировки на нерабочие и непроизводительные факторы.

Нормативные отпуска и праздничные дни – обычно 10-14 дней в году для большинства стран. Праздничные и праздничные дни – 12 дней.

Ежегодные отпуска – 24 дня.

Больничные и непроизводительные дни – 6 дней.

Итого непроизводительные дни: 42 дня. Эффективное рабочее время:

Потенциальное время 260 рабочих дней · 8 часов = 2080 часов.

Время на непроизводительные дни: 42 дня · 8 ч/день = 336 часов.

Эффективное фонд времени: $2080 - 336 = 1744$ часов в год

При заработной плате менеджера по персоналу в размере 36,5 т.р., средняя ставка за час составит 250 р. Заместитель руководителя подразделения при фонде рабочего времени 1744 часа и зарплате 43,6 т.р., имеет среднюю ставку за час 300 р. Стоимость этапов адаптационных мероприятий представлена в таблице 17.

Таблица 17 – Стоимость этапов адаптационных мероприятий

Название этапа	Трудоемкость, часов	Специалисты, участвующие в процессе и стоимости их работ	Стоимость этапа, тыс. руб.
Внедрение новой системы адаптации на предприятии (15 часов). Увеличение числа наставников в организации, повышение мотивации наставников (30 часов). Разработка чек-листа для контрольных точек процесса адаптации (5 часов)	50 (15+30+5=50 часов)	Руководитель направления подбора и адаптации 250 р./час Заместитель руководителя подразделения, 300 р./час	27,5
Внедрение очных адаптационных тренингов (40 часов). Внедрение чат-ботов для адаптации персонала (50 часов). Внедрение кафетерия бонусов (40 часов)	130 (40+50+40=130 часов)	Руководитель направления подбора и адаптации 250 р./час Заместитель руководителя подразделения, 300 р./час	71,5
Итого	180		99

В таблице 18 приведены показатели оценки эффективности рекомендуемых адаптационных мероприятий на ООО «Ремспецтранс-2». Стоимость этапов работ рассчитана на основе расчета часовой стоимости оплаты труда, фотографии рабочего времени.

Затраты на обучение до времени выхода новичка на производительность – это совокупная сумма затрат на подбор, адаптацию и обучение нового сотрудника до момента, когда он достигает требуемого уровня эффективности. Рассчитываем сумму прямых и косвенных затрат за весь период обучения:

- рекрутинг – размещение вакансий, участие рекрутеров, расходы на сайт, соцсети 2 т.р.;
- отбор – тестирования, интервью, компенсации времени сотрудников-менторов 2 т.р.;

- оформление документов, обучение по процессам, ввод в должность 1 т.р.;
- предварительное обучение до начала работы (онбординг) 10 т.р.;
- вводное обучение по процессам, технике безопасности, корпоративной культуре 2 т.р.;
- практическое обучение на рабочем месте под руководством наставника 5 т.р.;
- обучение оборудованию, ПО, инструментам и стандартам качества 1 т.р.;
- стоимость обучения у внешних тренингов и материалов 5 т.р.;
- стоимость времени наставника за период обучения 5 т.р.;
- потери производительности новичка в период освоения 12 т.р.

Таблица 18 – Прогнозные показатели эффективности адаптации сотрудников

Наименование показателя	2024	Проект	Темп роста, %
Текучесть новых сотрудников	55,6	0	0
Численность новых сотрудников, чел.	9	9	100
Количество уволившихся сотрудников из новых, чел.	5	0	0
Индекс удовлетворенности сотрудников	66,7	100	149,9
Количество опрошенных сотрудников об условиях адаптации, чел.	9	9	100
Численность удовлетворенных процессом адаптации, чел.	6	9	150
Время выхода новичка на производительность, мес.	11	3	27,3
Уровень завершения обучения	33,3	100	300,3
Количество новичков, прошедших корпоративное обучение, чел.	9	9	100
Количество завершивших обучение, чел.	3	9	300
Уровень удержания новых сотрудников руководителем	22,2	100	450,5
Количество удержанных руководителем новичков, чел.	2	9	450
Стоимость достижения стандартного уровня производительности (равен затратам на обучение до времени выхода новичка на производительность)	45	45	100
Затраты на обучение до времени выхода новичка на производительность, тыс. руб.	45	45	100

Ожидается положительная динамика по основным показателям, характеризующим эффективность системы адаптации персонала. Прогнозируется рост уровня удовлетворенности сотрудников, а также повышение общей результативности профессионального сопровождения. Практически по всем направлениям, отражающим качество включения новых работников в производственную среду, ожидаются позитивные сдвиги.

К числу ключевых преимуществ относятся.

- повышение удовлетворенности сотрудников трудовой деятельностью за счет прозрачных, понятных и справедливых процедур отбора и оценки;
- снижение затрат на кадровое обеспечение, включая расходы, связанные с подбором и заменой персонала;
- укрепление системы обучения и развития сотрудников, что позволяет выстраивать индивидуальные траектории профессионального роста;
- рост производительности труда и профессиональной компетентности работников за счет целевой подготовки и адаптации;
- оптимизация управленческих технологий, обеспечивающая сокращение временных и ресурсных потерь;
- улучшение социально-психологического климата в коллективе благодаря формированию единой корпоративной культуры;
- систематизация деятельности в сфере управления персоналом, включая повышение качества обучения и сопровождения кадров;
- увеличение конкурентоспособности предприятия и кадрового потенциала, обусловленное формированием высокоэффективной модели кадрового менеджмента.

Результаты внедрения разработанных в рамках адаптационного процесса мероприятий окажут положительное влияние на ключевые показатели эффективности работы с новым персоналом. Наиболее значимые

изменения ожидаются в таких направлениях, как удержание кадров и уровень удовлетворенности условиями труда.

Так, индекс удовлетворенности сотрудников увеличится на 50 %, а коэффициент удержания новых работников руководителями вырастет в 4,5 раза. Эти данные подтверждают, что качественное наставническое сопровождение способствует формированию лояльности и вовлеченности персонала с первых этапов работы в организации.

Систематический мониторинг показателей позволит не только закрепить достигнутые результаты, но и обеспечить дальнейшее улучшение параметров адаптационного процесса, в том числе за счет повышения его индивидуализации, цифровизации и сопряжения с механизмами обучения.

Прогноз основных экономических показателей в результате реализации проекта представлен в таблице 19. Предполагается, что величина среднегодовой выработки останется на прежнем уровне; новые сотрудники достигнут уровня результативности труда на предприятии через три месяца; затраты на адаптационные мероприятия будут включены в управленческие расходы.

Таблица 19 – Прогноз основных экономических показателей в результате реализации проекта

Показатели	2024	Прогноз	Абсолютное отклонение
Выручка, тыс. руб.	420550	459533,57	37211,59
Себестоимость продаж, тыс. руб.	399171	410098	10926
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	21379	49435,57	26285,59
Управленческие расходы, тыс. руб.	21419	21608	189
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	(40)	27827,57	27827,57
Среднесписочная численность ППП, чел.	89	98	9
Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	4778,98	4671,04	-36,16

Продолжение таблицы 19

Показатели	2024	Прогноз	Абсолютное отклонение
Рентабельность продаж, %	-	6,06	6,06
Рентабельность производства, %	-	6,45	6,45
Затраты на рубль выручки, коп.	100,01	93,94	-6,07

Итак, в результате внедрения адаптационных мероприятий прогнозируются рост выручки на 37211,59 т.р., переход в зону прибыли (27827,57 т.р.). Эффективность предлагаемых мероприятий подтверждается ожидаемыми значениями рентабельности продаж (6,06%) и производства (6,45%), снижением затраты на рубль выручки (-6,07 коп.).

Разработанные адаптационные мероприятия позволят уменьшить время достижения производственной эффективности новыми сотрудниками и, как следствие, приведут к сокращению период возврата инвестиций в человеческий капитал. Совершенствование адаптации персонала в компании будет способствовать росту результативности функционирования ООО «Ремспецтранс-2» в целом.

Заключение

В работе рассмотрена тема адаптации сотрудников, актуальность которой объясняется тем, что адаптация сотрудников в системе управления персоналом организации является значимым звеном на этапе найма и отбора персонала, их внедрения в деятельность компании, внедрение системы адаптации на отечественных предприятиях может существенно повысить продуктивность их работы как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи: исследование теоретических основ процесса адаптации персонала; оценка результативности деятельности ООО «Ремспецтранс-2» за три года; анализ эффективности процесса адаптации персонала в ООО «Ремспецтранс-2»; разработка рекомендаций по совершенствованию процесса адаптации персонала ООО «Ремспецтранс-2».

Полное наименование организации: общество с ограниченной ответственностью «Ремспецтранс-2».

На основании проведенного анализа трансформации рабочей силы в ООО «Ремспецтранс-2» можно сделать обоснованный вывод о недостаточной эффективности действующей системы адаптации персонала. Выявленные отклонения и слабые стороны подтверждают наличие устойчивых проблем в управлении кадровыми процессами, что негативно отражается на стабильности трудового коллектива и уровне удержания сотрудников.

Среди ключевых проблем, установленных в ходе исследования, следует отметить отсутствие регулярных индивидуальных встреч с новыми сотрудниками в процессе адаптационного периода, эпизодический и фрагментарный характер мероприятий по вводу в должность, а также ежегодное увеличение уровня текучести кадров. Данные факторы свидетельствуют о низком уровне организационной согласованности и отсутствии системного подхода к профессиональному сопровождению новых работников.

Во второй главе настоящей работы был представлен комплексный анализ производственно-экономических показателей ООО «Ремспецтранс-2», а также детализированное исследование управленческих операций, отражающих состояние адаптационных процессов. Полученные результаты позволили выявить наиболее критичные аспекты, требующие первоочередного управленческого вмешательства.

На основе этих выводов в третьей главе разработан перечень практико-ориентированных мероприятий, направленных на совершенствование механизма адаптации персонала, повышение его эффективности, формализацию процедур и внедрение инновационных инструментов кадрового сопровождения.

Институт наставничества занимает важное место в системе управления персоналом, выступая ключевым механизмом профессиональной социализации, трансляции корпоративных знаний и развития кадрового потенциала организации. Наставники играют роль проводников производственной культуры и носителей профессиональных компетенций, обеспечивая эффективную передачу опыта и навыков молодым сотрудникам, включая специалистов, а также представителей рабочих профессий.

Модель наставничества, реализуемая в компании, строится на интеграции нескольких взаимодополняющих компонентов, ориентированных на поэтапное сопровождение вновь принятых работников: организация стажировочного этапа с обучением непосредственно на рабочем месте, направленного на ускоренную адаптацию персонала в реальных производственных условиях; оценка уровня профессиональной готовности, включающая диагностику теоретических знаний, прикладных навыков и ключевых компетенций, необходимых для выполнения функциональных обязанностей; практическая отработка умений с использованием профильных тренажеров, симуляционных платформ и учебно-производственных комплексов, способствующих закреплению навыков и снижению производственных рисков; участие наставников и адаптантов в

корпоративных мероприятиях, направленных на формирование единой профессиональной среды, укрепление внутриорганизационных связей и развитие командного взаимодействия; реализация программ повышения квалификации для наставников, а также внедрение системы нематериального и материального стимулирования, ориентированной на повышение вовлеченности в процессы сопровождения кадров и снижение вероятности выгорания.

План онбординга представляет собой системно организованный комплекс мероприятий, направленных на последовательную интеграцию новых сотрудников в профессиональную и корпоративную среду компании. Его реализация предполагает поэтапное вовлечение работника в производственные процессы, освоение ключевых компетенций, формирование поведенческих моделей, соответствующих организационной культуре, а также получение регулярной обратной связи в течение адаптационного периода.

В условиях ООО «Ремспецтранс-2» целесообразным представляется внедрение адаптационного плана, рассчитанного на первые три месяца после трудоустройства. Эффективность данного подхода обеспечивается за счет структурирования содержания плана по функциональным блокам.

Каждый блок включает: конкретные действия, направленные на достижение адаптационных целей; сроки выполнения задач, позволяющие соблюдать временные рамки процесса; распределение ответственности между участниками адаптации (наставник, HR-специалист, руководитель подразделения). Подобная детализация адаптационного процесса позволяет не только повысить управляемость и предсказуемость взаимодействий, но и значительно снизить временные и административные издержки, связанные с координацией.

Дополнительно, использование контрольного чек-листа и адаптационного маршрута обеспечивает прозрачность ожиданий и формализует ответственность за прохождение этапов интеграции.

Неотъемлемым элементом предложенной модели адаптации является расширение института наставничества. Вовлечение опытных сотрудников в сопровождение новичков позволяет усилить эффект погружения в профессиональную среду, сформировать устойчивую линию передачи производственного опыта и повысить мотивационную вовлеченность обеих сторон. В совокупности, внедрение онбординг-плана и развитие наставничества создают прочную основу для формирования стабильной, лояльной и профессионально подготовленной кадровой базы.

Одним из ключевых направлений развития системы адаптации персонала является расширение численности наставников с одновременным внедрением продуманной системы их мотивации.

Реализация данного мероприятия позволяет обеспечить более персонализированный подход к сопровождению новых сотрудников, что особенно важно в условиях роста организационной сложности и увеличения объема производственных задач.

Увеличение наставнического состава способствует снижению нагрузки на каждого куратора, расширяет возможности индивидуального взаимодействия с адаптантом и повышает уровень контроля за прохождением ключевых этапов адаптации.

Помимо этого, качественное наставническое сопровождение обеспечивает более эффективную трансляцию корпоративных ценностей, профессиональных стандартов и неформальных норм поведения, являющихся неотъемлемыми элементами организационной культуры.

Результаты внедрения системы наставничества в рамках адаптационного процесса демонстрируют выраженное положительное влияние на ключевые показатели эффективности работы с новым персоналом. Наиболее значимые изменения зафиксированы в таких направлениях, как удержание кадров и уровень удовлетворенности условиями труда.

Так, индекс удовлетворенности сотрудников увеличился на 50 %, а коэффициент удержания новых работников руководителями вырос в 4,5 раза.

Эти данные подтверждают, что качественное наставническое сопровождение способствует формированию лояльности и вовлеченности персонала с первых этапов работы в организации.

Ожидаемые значения показателей указывают на высокий потенциал внедрения разработанных адаптационных мероприятий как инструмента управления человеческими ресурсами.

Поэтапная реализация адаптационных мероприятий, систематический мониторинг показателей, их характеризующих, позволят не только закрепить достигнутые результаты, но и обеспечить дальнейшее улучшение параметров адаптационного процесса, в том числе за счет повышения его индивидуализации, цифровизации и сопряжения с механизмами обучения.

Список используемой литературы

1. 7 HR-метрик, которые помогут оценить эффективность адаптации новых сотрудников – URL: <https://potok.io/blog/hr-howto/hr-metriki-adaptatsii-personala/> (дата обращения: 30.01.2025).
2. 7 методов адаптации персонала в организации - тренды 2024 года – URL: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/metodi-adaptacii-personala> (дата обращения: 30.01.2025).
3. Адаптация новых сотрудников в компании – URL: <https://www.calltouch.ru/blog/adaptacziya-novyh-sotrudnikov-v-kompanii/> (дата обращения: 24.02.2025).
4. Адаптация персонала в организации - URL: <https://www.moedelo.org/club/article-knowledge/adaptaciya-personala-v-organizacii> (дата обращения: 30.01.2025).
5. Айсувакова, Т. П. Изучение социально-психологической адаптации личности к условиям профессиональной деятельности с учетом личностных свойств / Т. П. Айсувакова, В. Л. Баркова, Н. Н. Уварова // Проблемы современного педагогического образования. – 2022. – № 76-1. – С. 344-348.
6. Внедрение института наставничества, как одного из приоритетных направлений развития системы управления персоналом организации / Н. А. Гончарова, Т. М. Левченко, О. И. Лихтанская, А. С. Афанасьев // Проблемы социально-экономического развития Сибири. – 2022. – № 2(48). – С. 44-48.
7. Воропанова, Ю. В. Адаптация персонала на производстве / Ю. В. Воропанова // Социальные и экономические системы. – 2021. – № 5(23). – С. 124-136. – EDN GTDLEV.
8. Главное о системах адаптации персонала: как и зачем бизнес обучает новых сотрудников – URL: <https://skillbox.ru/media/management/glavnoe-o-sistemakh-adaptatsii-personala-kak-i-zachem-biznes-obuchayet-novykh-sotrudnikov/> (дата обращения:

30.01.2025).

9. Гурова, Е. В. Адаптация и интеграция сотрудников как одна из ключевых задач современного руководителя / Е. В. Гурова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2023. – Т. 12, № 3. – С. 18-23.

10. Исследование Автостат за 2024 год - URL: <https://www.autostat.ru/infographics/59238/> (дата обращения: 24.02.2025).

11. Как адаптировать новых сотрудников в компании и сократить расходы на подбор персонала – URL: <https://netology.ru/blog/10-2021-adaptatsiya-sotrudnikov> (дата обращения: 24.02.2025)

12. Ковальжина, Л. С. Трудовая адаптация персонала компании в контексте цифровой трансформации / Л. С. Ковальжина // Социальные и экономические системы. – 2022. – № 5(29). – С. 352-363.

13. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения: 23.03.2025)

14. Лаас, Н. И. Особенности адаптации и развития персонала в современных организациях / Н. И. Лаас, Е. В. Гурова, И. А. Романова. – Москва : Русайнс, 2023. – 216 с. – ISBN 978-5-466-03722-7

15. Мажкенов, С. А. Адаптация и наставничество - эффективные инструменты раскрытия трудового потенциала сотрудников и повышения производительности труда / С. А. Мажкенов // Экономика труда. – 2022. – Т. 9, № 4. – С. 811-826.

16. Михайлов, А. А. Адаптация персонала к корпоративной культуре / А. А. Михайлов, В. И. Федулов // Управленческий учет. – 2022. – № 2-2. – С. 285-291.

17. Особенности HR-деятельности в условиях новой реальности: использование конкурентных преимуществ отечественных адаптационных

моделей / И. Ю. Ваславская, М. И. Пшмахова, А. В. Островская, Г. Г. Вукович // Экономика устойчивого развития. – 2023. – № 4(56). – С. 334-340.

18. Официальная отчетность компании – URL: <https://bo.nalog.ru/search?query=1106027283> (дата обращения: 23.03.2025)

19. Официальный сайт компании – URL: <http://rst2.sntrans.ru/> (дата обращения: 23.03.2025)

20. Ощепков, В. А. Автоматизация процессов адаптации персонала в компании / В. А. Ощепков, Н. В. Сербина // Вестник ГГНТУ. Гуманитарные и социально-экономические науки. – 2023. – Т. 19, № 1(31). – С. 27-34.

21. Потенциал роста или признак надвигающегося кризиса? О чем говорит статистика российского автосервисного рынка за 2024 год – URL: <https://dvizhok.su/add/kolonka-redaktora/potenczial-rosta-ili-priznak-nadvigayushhegosya-krizisa> (дата обращения: 24.02.2025).

22. Савицкая, Г. В. Экономический анализ : учебник / Г.В. Савицкая. – Москва : ИНФРА-М, 2025. – 587 с. – (Высшее образование). Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2157387> (дата обращения: 21.02.2025).

23. Система управления развитием человеческого капитала организации в современных условиях / О. П. Овчинникова, С. В. Чемезов, А. А. Островская, О. Н. Летуновский // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 4, № 9(139). – С. 30-36.

24. Скрипниченко, Л. С. Профессиональная адаптация персонала: сущность и особенности / Л. С. Скрипниченко // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2021. – Т. 10, № 5. – С. 34-40. – DOI 10.12737/2305-7807-2021-10-5-34-40.

25. Составляем программу по адаптации персонала – URL: <https://ppt.ru/art/kadri/sostavlyаем-programmu-po-adaptatsii-personala> (дата обращения: 30.01.2025).

26. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 26.12.2024) –

https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 23.03.2025)

27. Шесть методов адаптации новых сотрудников – URL: <https://uprav.ru/blog/adaptatsya-sotrudnikov/> (дата обращения: 24.02.2025).

Приложение А

Бухгалтерская отчетность ООО «Ремспецтранс-2»

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс

Показатель	Код показателя	31.12.2024	31.12.2023	31.12.2022	31.12.2021
1	2	3	4	5	6
Актив					
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	1110	0	0	0	0
Нематериальные активы					
Результаты исследований и разработок	1120	0	0	0	0
Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	0	0
Материальные поисковые активы	1140	0	0	0	0
Основные средства	1150	13 048	9 774	16 667	21 656
Доходные вложения в материальные ценности (инвестиционная недвижимость)	1160	0	0	0	0
Финансовые вложения	1170	0	0	0	0
Отложенные налоговые активы	1180	7 195	6 441	5 299	9 583
Прочие внеоборотные активы	1190	2	29	85	865
ИТОГО по разделу I	1100	20 245	16 244	22 051	32 104
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	1210	35 179	51 607	35 216	29 299
Запасы					
Долгосрочные активы к продаже	1215	0	0	0	0
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	0	0	0
Дебиторская задолженность	1230	66 134	57 783	43 337	29 820
задолженность учредителей по взносам в уставный капитал	1231	0	0	0	0
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	0	0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	3 938	2 701	5 054	2 545

Продолжение Приложения А

Продолжение Таблицы А.1

1	2	3	4	5	6
Прочие оборотные активы	1260	53	45	53	41
ИТОГО по разделу II	1200	105 304	112 136	83 660	61 705
БАЛАНС	1600	125 549	128 380	105 711	93 809
Пассив					
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	1310	2 000	2 000	2 000	2 000
Уставный капитал					
Собственные акции, принадлежащие обществу, задолженность акционеров по оплате акций	1320	0	0	0	0
Накопленная дооценка внеоборотных активов	1340	0	0	0	0
Добавочный капитал (без накопленной дооценки)	1350	0	0	0	0
Резервный капитал	1360	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	29 825	29 811	29 802	28 377
ИТОГО по разделу III	1300	31 825	31 811	31 802	30 377
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	1410	0	0	0	0
Заемные средства					
Отложенные налоговые обязательства	1420	1 244	1 393	0	3 639
Оценочные обязательства	1430	0	0	0	0
Прочие долгосрочные обязательства	1450	5 018	6 084	12 114	18 149
ИТОГО по разделу IV	1400	6 262	7 477	12 114	21 788
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	1510	0	0	0	0
Заемные средства					
Кредиторская задолженность	1520	83 169	83 369	58 172	37 427
Доходы будущих периодов	1530	0	0	0	0
доходы будущих периодов, возникшие в связи с безвозмездным получением имущества и государственной помощи	1531	0	0	0	0
Оценочные обязательства	1540	4 293	5 723	3 623	4 217

Продолжение Приложения А

Продолжение Таблицы А.1

Прочие краткосрочные обязательства	1550	0	0	0	0
ИТОГО по разделу V	1500	87 462	89 092	61 795	41 644
БАЛАНС	1700	125 549	128 380	105 711	93 809

Таблица А.2 – Отчет о финансовых результатах

Показатель	Код показателя	За год 2024	За год 2023	За год 2022
Выручка	2110	420 550	424 857	320 802
Себестоимость продаж	2120	399 171	400 853	300 307
Валовая прибыль (убыток)	2100	21 379	24 004	20 495
Коммерческие расходы	2210	0	0	0
Управленческие расходы	2220	21 419	20 046	19 195
Прибыль (убыток) от продаж (стр.2100-2210-2220)	2200	-40	3 958	1 300
Доходы от участия в других организациях	2310	0	0	0
Проценты к получению	2320	2 233	1 059	833
Проценты к уплате	2330	4	9	15
Прочие доходы	2340	2 923	1 217	2 485
Прочие расходы	2350	5 817	5 101	2 366
Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности до налогообложения (стр.2200+2310+2320-2330+2340-2350)	2300	-705	1 124	2 237
Налог на прибыль организаций (стр.2412-2411)	2410	-472	-1 115	-812
текущий налог на прибыль организаций (до 2020 г. это стр. 2410)	2411	185	864	167
отложенный налог на прибыль организаций	2412	-287	-251	-645
Прибыль (убыток) от прекращаемой деятельности (за вычетом относящегося к ней налога на прибыль организаций)	2420	0	0	0
Изменение отложенных налоговых обязательств (до 2020 г.)	2430	0	0	0
Изменение отложенных налоговых активов (до 2020 г.)	2450	0	0	0
Прочее	2460	1 190	0	0
Чистая прибыль (убыток) (стр.2300+2410+2420+2430+2450+2460)	2400	13	9	1 425
Результат переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	2510	0	0	0

Продолжение Приложения А

Продолжение Таблицы А.2

Показатель	Код показателя	За год 2024	За год 2023	За год 2022
Результат прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	2520	0	0	0
Налог на прибыль организаций, относящийся к результатам переоценки внеоборотных активов и прочих операций, не включаемых в чистую прибыль (убыток)	2530	0	0	0
Совокупный финансовый результат	2500	13	9	1 425

Приложение Б

Программа адаптации персонала на три месяца

Таблица Б.1 – Программа адаптации персонала на три месяца

Период адаптации	Наставник	Менеджер по оценке и развитию
1 день	На первоначальном этапе адаптационного цикла реализуется совокупность мероприятий, способствующих эффективному включению нового сотрудника в организационную среду предприятия. В рамках данного периода обеспечивается установление профессионального взаимодействия с членами трудового коллектива, проводится ознакомление с регламентирующими документами, включая должностную инструкцию, а также представляется система корпоративных ценностей и стратегических приоритетов организации. В дополнение формируется индивидуализированный рабочий график, составленный с учетом спецификации должностных функций и предполагаемого объема задач.	Назначение наставника
1 месяц	Адаптационный механизм представляет собой последовательную систему мероприятий, ориентированных на формирование у вновь принятых сотрудников необходимых профессиональных знаний, прикладных умений и соответствующих поведенческих моделей. В рамках первичного этапа осуществляется самостоятельное ознакомление с системой мотивации труда, прохождение обучающих модулей в рамках Системы дистанционного обучения (СДО), сопровождаемое возможностью получения консультаций от закрепленного наставника. Дополнительно используется электронная рабочая тетрадь для структурированной фиксации ключевых аспектов профессиональной информации. Значимым элементом подготовки выступает участие в краткосрочных тренингах и бренд-ориентированных обучающих сессиях, а также ежедневное взаимодействие с наставником в формате очных встреч. На последующих стадиях адаптационного процесса предусмотрены регулярные (еженедельные) встречи с куратором, участие в интенсивных обучающих форматах с частотой один тренинг в неделю, продолжение освоения учебных модулей в СДО, а также расширение профессиональных компетенций через специализированные бренд-программы. Дополняет цикл мероприятий проведение психологического тренинга, направленного на формирование устойчивости к стрессовым факторам и повышение уровня интеграции в коллектив.	Проведение тренинга
Итоги 1 месяца	Завершающая стадия адаптационного периода предполагает проведение итоговой аттестации, организуемой в форме комиссии с участием наставника, а также руководителя предприятия либо его заместителя. Целью данного мероприятия является всесторонняя оценка степени освоения сотрудником профессиональных обязанностей, уровня соответствия корпоративным требованиям и степени интеграции в регламентированную среду организации. В рамках процедуры проводится комплексный анализ достигнутых результатов, включая проверку знаний внутренних нормативов и корпоративных стандартов. При выявлении недостаточной эффективности или несформированности ключевых компетенций разрабатывается индивидуализированная программа профессионального роста, направленная на устранение выявленных пробелов и повышение трудовой отдачи. Подобная мера рассматривается как элемент стратегического сопровождения персонала, способствующий формированию устойчивой профессиональной траектории.	

Продолжение Приложения Б

Продолжение Таблицы Б.1

Период адаптации	Наставник	Менеджер по оценке и развитию
2 месяц	<p>В течение всего периода профессиональной адаптации осуществляется реализация комплекса мероприятий, направленных на последовательное формирование и развитие ключевых компетенций, необходимых для эффективного выполнения должностных обязанностей. Одним из центральных элементов является регулярное взаимодействие с наставником, включающее проведение еженедельных встреч, в ходе которых анализируется динамика освоения функционала, а также решаются возникающие в процессе вопросы. Дополнительно в адаптационную программу включены ускоренные обучающие форматы: каждую неделю сотрудник проходит краткосрочный тренинг, направленный на развитие прикладных навыков. Существенное значение придается участию в бренд-ориентированных модулях, обеспечивающих осмысление корпоративной идентичности и ценностных ориентиров компании. Параллельно осуществляется поэтапное освоение образовательных курсов в рамках СДО, что способствует комплексному профессиональному становлению.</p>	-
Итоги 2 месяца	<p>По завершении второго месяца профессиональной деятельности организуется итоговая встреча с наставником, целью которой является проведение всесторонней оценки прогресса, достигнутого сотрудником в рамках адаптационного периода. В ходе анализа рассматриваются как динамика освоения должностного функционала, так и степень интеграции в корпоративную среду. В случае выявления трудностей или недостаточного уровня сформированности профессиональных компетенций инициируется разработка индивидуализированного плана дальнейшего развития. Данная программа ориентирована на устранение выявленных дефицитов, формирование устойчивых практических навыков и достижение необходимого уровня профессиональной готовности.</p>	
3 месяц	<p>В структуре адаптационного периода предусмотрен механизм систематического контроля за прогрессом вновь принятого сотрудника. Одним из ключевых инструментов такого мониторинга выступают еженедельные встречи с наставником, в ходе которых осуществляется оценка темпов освоения должностных обязанностей, а также выявление возможных затруднений и определение путей их преодоления. В обязательный перечень мероприятий входят ускоренные обучающие модули с регулярностью один тренинг в неделю, участие в корпоративных бренд-программах, направленных на формирование ценностной идентичности, а также последовательное прохождение курсов в СДО, способствующее закреплению теоретических знаний и развитию прикладных навыков.</p>	-
Итоги 3 месяца	<p>По завершении третьего месяца адаптационного периода организуется итоговая встреча с участием наставника и представителя руководства компании (директора либо его заместителя). Основной задачей данного этапа является проведение комплексной оценки профессионального становления сотрудника, включая анализ динамики освоения должностных обязанностей, уровня вовлеченности и соответствия корпоративным требованиям. При фиксации устойчиво низких результатов трудовой деятельности, свидетельствующих о неэффективности адаптационного процесса, может быть инициирована процедура досрочного прекращения трудовых отношений. Подобное решение рассматривается как вынужденная мера, направленная на поддержание общего уровня профессиональной компетентности кадрового состава.</p>	