

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра туризма и культурного наследия

**Совершенствование процесса адаптации персонала малого предприятия
розничной торговли (на примере ООО «Прайд Саратов»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента 4 курса 431 группы

направления 43.03.01 «Сервис»

Института истории и международных отношений

Арушанян Нарека Нерсесовича

Научный руководитель
к.э.н., доцент

Е.А. Фролова

подпись, дата

Зав. кафедрой
д.э.н., профессор

Т.В. Черевичко

подпись, дата

Саратов 2025

Введение. Современные условия функционирования российского рынка труда характеризуются высокой динамичностью, конкуренцией за квалифицированных специалистов и нестабильностью кадрового состава. Особенно остро эти процессы проявляются в сфере розничной торговли, где текучесть персонала достигает значительных показателей, а предприятия вынуждены адаптироваться к быстро меняющимся требованиям потребителей, сезонным колебаниям спроса и внутренним кадровым вызовам. В условиях ограниченных финансовых и организационных ресурсов именно малые предприятия наиболее уязвимы перед проблемами, связанными с подбором, удержанием и адаптацией новых сотрудников.

ООО «Прайд Саратов», являясь малым предприятием, действующим в сегменте розничной торговли, также сталкивается с проблемами высокой текучести кадров и недостаточной эффективности системы адаптации. В отсутствие специально выделенных служб управления персоналом, как это характерно для микропредприятий, адаптация новых работников зачастую происходит стихийно, без четкого плана, механизмов обратной связи и контроля. Это приводит к дезориентации новичков, снижению мотивации и, как следствие, преждевременному увольнению в первые месяцы работы. В то же время именно грамотно выстроенный процесс адаптации может стать одним из ключевых инструментов удержания персонала и повышения его производительности.

Эффективная система адаптации способствует не только более быстрому включению сотрудников в рабочие процессы, но и формированию положительного отношения к организации, снижению уровня стресса у новых работников, укреплению корпоративной культуры и снижению рисков внутренних конфликтов. В условиях малого бизнеса это особенно важно, поскольку каждый сотрудник оказывает существенное влияние на общие результаты деятельности предприятия. Разработка и внедрение адаптационной программы, учитывающей реальные ресурсы предприятия, уровень квалификации кадрового состава, особенности корпоративной среды и специфику торговой деятельности, становится насущной задачей для руководства. При этом важно обеспечить простоту и экономичность

предложенных решений, их реалистичность и эффективность при минимальных затратах.

Таким образом, выбранная тема выпускной квалификационной работы – «Совершенствование процесса адаптации персонала малого предприятия розничной торговли (на примере ООО «Прайд Саратов»)» – является актуальной и практически значимой. Исследование направлено на выявление ключевых проблем в действующей системе адаптации, анализе причин кадровой нестабильности и разработку комплекса прикладных мероприятий, способных повысить стабильность и эффективность работы персонала на малом предприятии.

Степень разработанности проблемы. Проблематика адаптации персонала находит широкое отражение в современной научной и прикладной литературе в области управления персоналом. Вопросы теории и практики адаптации новых работников, её этапов, методов и форм рассматриваются в трудах таких отечественных исследователей, как А.Я. Кибанов, Т.Ю. Базаров, В.А. Спивак, С.В. Шекшня, Л.М. Ермакова, О.С. Вискребенцева и др. Ими подчеркивается значимость процесса адаптации как важнейшего звена в системе управления человеческими ресурсами, от которого зависит успешность вхождения сотрудника в коллектив, уровень его мотивации и производительности труда. В ряде исследований подчёркивается необходимость системного подхода к адаптации, включающего как профессиональный, так и социально-психологический компоненты. Анализируются различные инструменты сопровождения новых работников – наставничество, адаптационные тренинги, вводные инструкции, контрольные мероприятия и т.д. Большое внимание уделяется роли HR-отдела в организации процесса адаптации, оценке эффективности адаптационных программ, показателям текучести кадров, удовлетворённости трудом и вовлеченности персонала.

Однако большинство представленных теоретических и методических подходов ориентированы на крупные и средние предприятия с развитой структурой управления персоналом, наличием специализированных подразделений и формализованных процедур. В условиях малого бизнеса, в

частности микропредприятий розничной торговли, такие подходы часто неприменимы или требуют существенной адаптации. Как показывает практика, в малых компаниях отсутствуют HR-службы, а функции адаптации чаще всего выполняются линейными руководителями или самим директором, что делает процесс неформальным и фрагментарным.

Таким образом, специфика адаптации персонала на малых предприятиях остается недостаточно разработанной в научной литературе. Имеющиеся методики не учитывают ограниченность кадровых, временных и финансовых ресурсов, высокую зависимость от личных качеств руководителя, тесную вовлеченность коллектива в повседневную деятельность и часто высокую нагрузку на каждого сотрудника. Именно это делает особенно актуальным проведение прикладных исследований в данной области.

Теоретической основой данной выпускной квалификационной работы послужили научные труды в области управления персоналом, адаптации сотрудников, формирования корпоративной культуры, организации наставничества и снижения текучести кадров. Были проанализированы как классические, так и современные подходы к построению адаптационных программ. Важное значение также имел анализ действующих нормативно-правовых актов, регулирующих трудовые отношения и порядок введения новых сотрудников в должность. Дополнительно в работе учтен практический опыт российских компаний малого и среднего бизнеса, опубликованный в профильных журналах и на профессиональных платформах.

Таким образом, проведенный теоретический анализ позволил сформировать целостное представление о сущности адаптационных процессов, а также обозначить ключевые проблемы, актуальные для предприятий, подобных ООО «Прайд Саратов», и требующие внедрения экономически обоснованных и прикладных решений.

Целью данной работы является разработка и обоснование мероприятий по совершенствованию процесса адаптации персонала в условиях малого предприятия розничной торговли на примере ООО «Прайд Саратов».

Задачи работы:

- рассмотреть теоретические аспекты процесса адаптации персонала;
- проанализировать текущую систему адаптации в ООО «Прайд Саратов»;
- выявить ключевые проблемы, влияющие на эффективность адаптации и рост текучести кадров;
- разработать программу адаптации персонала и систему наставничества, соответствующую возможностям малого предприятия;
- оценить эффективность предлагаемых мероприятий и их влияние на снижение текучести кадров.

Объектом исследования выступает система управления персоналом малого предприятия.

Предметом исследования являются процессы адаптации и закрепления новых сотрудников в организации.

Практическая значимость выполненного исследования заключается в разработке прикладных мероприятий, направленных на повышение эффективности процесса адаптации персонала в условиях малого предприятия розничной торговли.

Все предложенные инструменты и решения ориентированы на реалии ООО «Прайд Саратов» – предприятия с ограниченными кадровыми и финансовыми ресурсами, отсутствием структурированного отдела по управлению персоналом и высокой степенью зависимости от вовлеченности сотрудников в оперативные процессы.

В рамках выпускной квалификационной работы была разработана адаптационная программа, включающая:

- четкое распределение этапов адаптации (организационный, производственный, социально-психологический);
- определение сроков прохождения каждого этапа (до 1 месяца);
- назначение наставников из числа опытных сотрудников с минимальной дополнительной нагрузкой;
- формирование индивидуального плана адаптации;
- внедрение системы мониторинга и обратной связи по ключевым контрольным точкам (на 3, 7, 14 и 30 день работы);

– разработку информационной папки для новых сотрудников, включающей правила внутреннего распорядка, инструкции, контактные данные, регламент взаимодействия и FAQ;

– экономическую модель оценки эффективности внедряемой программы с учётом потенциального снижения текучести кадров.

Кроме того, разработанные меры не требуют значительных материальных затрат на реализацию: для внедрения программы адаптации предполагается использовать уже имеющиеся ресурсы предприятия, перераспределяя обязанности внутри действующего коллектива. Система наставничества предложена как простая и доступная форма передачи

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Основное содержание включает теоретический анализ, описание текущей практики адаптации, а также разработку предложений и практических рекомендаций.

Основное содержание работы. В первой главе выпускной квалификационной работы раскрыты теоретические основы адаптации персонала, которые включают в себя понятие, цели, функции, виды, этапы и механизмы этого процесса. Дано определение адаптации как управляемого процесса вхождения нового сотрудника в организационную среду, позволяющего ускорить профессиональное и социальное включение, сократить стресс и повысить лояльность к работодателю.

В рамках главы проанализированы основные виды адаптации:

– «профессиональная адаптация» – овладение трудовыми функциями и выполнение должностных обязанностей;

– «социально-психологическая» – встраивание в коллектив, установление рабочих и межличностных контактов;

– «организационная» — освоение структуры предприятия, правил внутреннего распорядка, регламентов;

– «экономическая» – согласование ожиданий по оплате труда и мотивационным механизмам.

Отдельное внимание уделено этапам адаптационного процесса, которые

последовательно включают:

1. Подготовительный этап – до выхода сотрудника на работу (знакомство с компанией, оформление документов);
2. Первый рабочий день – встреча с руководителем, первичная ориентация;
3. Период начального погружения (до 2 недель) – наставничество, обучение, первичная оценка адаптации;
4. Завершающий этап (до 1 месяца) – полное включение в трудовую деятельность, подведение итогов.

Особое внимание в главе уделено механизмам и методам адаптации, применяемым в российских организациях, таким как вводные инструктажи, наставничество, проведение ознакомительных мероприятий, разработка адаптационных программ, индивидуальных планов вхождения в должность, сбор обратной связи от новых работников.

Существенное место в главе занимает анализ особенностей адаптации на малых предприятиях, таких как ООО «Прайд Саратов». Указывается, что в условиях ограниченного числа сотрудников и отсутствия HR-отдела адаптация, как правило, неформализована и носит эпизодический характер. Руководство малых предприятий часто совмещает управленческие и кадровые функции, а обучение и введение в должность новых работников возлагается либо на самого руководителя, либо на ближайших коллег. Это усложняет контроль за процессом и снижает его эффективность.

Также подчеркивается высокая чувствительность малых предприятий к текучести кадров, что делает формализацию адаптационных процедур особенно актуальной.

В главе рассмотрены возможности внедрения системы наставничества как доступного и действенного метода адаптации персонала в малом бизнесе. Подчеркивается, что при правильной организации наставничество не требует значительных затрат, но обеспечивает устойчивую передачу знаний, сокращает срок адаптации и повышает вовлеченность новичков. При этом указаны возможные риски, связанные с отсутствием мотивации у наставников и недостаточной регламентацией процесса.

Также в первой главе проанализированы актуальные подходы к оценке эффективности адаптационного процесса, включая показатели продолжительности адаптации, текучести новых сотрудников, производительности и уровня удовлетворенности.

Подводя итог по первой главе, можно отметить, что адаптация персонала выступает важнейшим этапом в системе управления человеческими ресурсами, особенно в организациях, где присутствует высокая текучесть кадров и отсутствуют структурированные HR-подразделения. Теоретические положения, представленные в первой главе, позволили систематизировать ключевые аспекты адаптации персонала, обозначить проблемные зоны, характерные для малых предприятий, и сформировать основу для прикладной разработки мероприятий по ее совершенствованию в условиях ООО «Прайд Саратов».

Во второй главе выпускной квалификационной работы представлен анализ текущего состояния системы адаптации персонала в ООО «Прайд Саратов», выполненный с целью выявления ключевых проблем и факторов, препятствующих эффективному вхождению новых сотрудников в трудовой коллектив.

Анализ был основан на комплексном исследовании, включающем анкетирование действующего персонала, изучение локальных нормативных актов и кадровой документации, а также проведение полуструктурированных интервью с руководством организации. Такой подход позволил получить объективную картину действующей системы адаптации и охватить как формальные, так и неформальные аспекты процесса. Результаты анкетирования показали, что большинство сотрудников сталкиваются с трудностями в первые недели работы, связанными с отсутствием четкой информации о функциональных обязанностях, корпоративных правилах и порядке взаимодействия внутри коллектива. Новые работники вынуждены самостоятельно осваивать основные процессы, что снижает мотивацию, увеличивает стресс и может приводить к ошибкам в работе.

Проведенный анализ кадровых документов подтвердил, что в ООО «Прайд Саратов» отсутствует формализованная программа адаптации. Процесс введения

новых сотрудников в должность носит стихийный характер и осуществляется по усмотрению непосредственного руководителя или более опытных коллег. При этом отсутствуют четко закрепленные ответственные лица, контрольные сроки адаптационного периода, а также критерии его успешности.

Руководство компании в ходе интервью подтвердило наличие проблем, связанных с адаптацией персонала, особенно в условиях высокой текучести кадров. Старшие сотрудники нередко перегружены дополнительными обязанностями по обучению новичков, что негативно сказывается на их основной деятельности и общем климате в коллективе.

Одним из ключевых количественных показателей, характеризующих сложившуюся ситуацию, стала текучесть кадров. По расчетам, на основе анализа данных отдела кадров, средний уровень текучести персонала в ООО «Прайд Саратов» за последний год превысил 40%. Это существенно выше нормативных показателей для предприятий розничной торговли и свидетельствует о наличии системных проблем в управлении персоналом. Высокая сменяемость сотрудников оказывает прямое негативное влияние на эффективность деятельности организации. Коллектив вынужден постоянно адаптироваться к новым членам, нарушается преемственность в работе, возрастают затраты времени и ресурсов на повторный подбор и обучение. Кроме того, страдает имидж компании на рынке труда, что затрудняет привлечение квалифицированных специалистов.

Таким образом, на основе анализа текущей ситуации можно сделать вывод о необходимости системных изменений в организации процесса адаптации персонала. Разработка формализованной, поэтапной программы адаптации с учетом специфики малого предприятия и ротации кадров является актуальным направлением совершенствования кадровой политики ООО «Прайд Саратов».

В третьей главе выпускной квалификационной работы подробно рассматриваются пути совершенствования процесса адаптации персонала в ООО «Прайд Саратов», направленные на устранение выявленных в ходе анализа проблем и оптимизацию кадровой политики предприятия. Учитывая специфику малого бизнеса, ограниченность кадровых и административных ресурсов, а

также высокий уровень текучести сотрудников, разработанная программа адаптации была построена на принципах простоты, последовательности и эффективности.

Основная цель предлагаемой программы – создать формализованную и структурированную систему адаптации новых работников, которая позволит снизить уровень текучести кадров, повысить их мотивацию и вовлеченность в работу, а также сократить период выхода на производственную самостоятельность. Для достижения этих целей в программе определены четкие этапы адаптационного процесса, сроки их реализации, ответственные исполнители и критерии оценки эффективности.

Важным аспектом является также минимизация административной нагрузки, что критично для ООО «Прайд Саратов» с его малым числом сотрудников. Программа начинается с этапа вводного инструктажа, который проводится в первые дни работы нового сотрудника. В ходе инструктажа новичок получает базовые знания о деятельности компании, её организационной структуре, основных правилах и стандартах, а также о корпоративной культуре. Особое внимание уделяется ознакомлению с правилами внутреннего распорядка, нормами охраны труда и безопасности, стандартами обслуживания клиентов, которые непосредственно влияют на качество предоставляемых услуг. Для упрощения процесса введения в должность разработана информационная папка, содержащая все необходимые документы, инструкции, памятки и контактную информацию. Такая папка доступна как в печатном, так и в электронном варианте, что позволяет новичкам обращаться к ней в любое удобное время. Это снижает нагрузку на руководителей и наставников, облегчая новичкам процесс самостоятельного изучения. После вводного инструктажа каждому новому сотруднику назначается наставник – опытный специалист, обладающий профессиональными знаниями и навыками, способный оказывать практическую помощь и поддержку в процессе освоения новых обязанностей. Назначение наставника играет ключевую роль в успешной адаптации, поскольку обеспечивает постоянное сопровождение новичка, своевременное выявление и решение возникающих трудностей, а также создание доверительных отношений

внутри коллектива. Наставник выступает посредником между новичком и руководством, способствует эффективной коммуникации и быстрому включению сотрудника в рабочий процесс. В то же время закрепление наставника позволяет снизить нагрузку на непосредственного руководителя, который в малом предприятии уже выполняет множество функций и не всегда может уделять достаточно времени новичкам. Для системного контроля адаптационного процесса и своевременного реагирования на возникающие проблемы в программе предусмотрены несколько контрольных точек.

Так, в течение первого месяца работы проводятся промежуточные опросы и встречи с новичком и наставником на 7-й, 14-й и 30-й дни. Эти встречи позволяют оценить уровень освоения должностных обязанностей, адаптацию к коллективу, выявить трудности и скорректировать программу обучения при необходимости. На каждой контрольной точке фиксируются результаты, которые заносятся в отчетную документацию, что обеспечивает прозрачность и объективность оценки. Итоговой контрольной точкой является трёхмесячная оценка, по результатам которой принимается решение о полном завершении адаптационного периода или необходимости продления сопровождения.

Для организации и контроля всего процесса адаптации в программе четко распределены ответственные лица. Руководитель подразделения несет ответственность за назначение наставника и контроль выполнения всех этапов, наставник обеспечивает непосредственное сопровождение новичка и поддержку на рабочем месте, а директор организации отвечает за ведение документации и организационные вопросы. Такое распределение обязанностей обеспечивает системность и предотвращает пробелы в управлении персоналом, что особенно важно для малого предприятия с ограниченным числом сотрудников.

Одним из ключевых элементов программы являются показатели эффективности (KPI), позволяющие количественно оценить результаты внедрения и функционирования адаптационной системы. Среди основных показателей выделены следующие: снижение текучести кадров на 20–25% в течение первого года после внедрения программы; сокращение времени выхода новых сотрудников на производственную самостоятельность до 1,5–2 месяцев;

повышение уровня удовлетворенности процессом адаптации до 80% положительных отзывов на промежуточных и итоговом опросах; а также уменьшение количества ошибок и производственных несоответствий среди новичков на 30–35%. Данные KPI позволяют не только отслеживать эффективность адаптации, но и принимать оперативные управленческие решения, направленные на дальнейшее улучшение процесса. Экономическая целесообразность внедрения программы подтверждается детальным расчетом ожидаемых эффектов.

Высокий уровень текучести кадров, составляющий более 40% в ООО «Прайд Саратов», приводит к значительным финансовым потерям, связанным с необходимостью постоянного подбора, обучения новых сотрудников, а также снижением производительности из-за ошибок новичков и простоев. Сокращение текучести на 20–25% позволит компании существенно уменьшить затраты на подбор и ввод персонала, повысить качество обслуживания клиентов и общую производительность труда. В расчетах учтены расходы на подготовку и сопровождение программы, создание информационных материалов и обучение наставников, которые оказываются значительно ниже достигаемого экономического эффекта. Таким образом, внедрение программы адаптации представляется оправданным и перспективным вложением ресурсов. Кроме того, в рамках программы особое внимание уделено минимизации административной нагрузки. Для этого используются простые, но эффективные инструменты, такие как информационная папка для новых сотрудников и четкие методические рекомендации для наставников. Информационная папка служит надежным источником необходимой информации, облегчая новичкам самостоятельное изучение важных вопросов и снижая количество повторяющихся вопросов к руководству. Наставники обеспечиваются четкими инструкциями и шаблонами отчетов, что облегчает их работу и снижает бюрократическую нагрузку. Такой подход позволяет сохранить баланс между качеством адаптации и затратами времени и ресурсов, что особенно важно для малого бизнеса.

Внедрение разработанной программы адаптации позволит не только систематизировать и формализовать процесс введения новых сотрудников в

компанию, но и создать комфортные условия для их профессионального и личностного развития. Повышение вовлеченности, удовлетворённости и лояльности сотрудников благоприятно скажется на атмосфере в коллективе, улучшит внутренние коммуникации и укрепит корпоративную культуру ООО «Прайд Саратов». Все эти факторы будут способствовать устойчивому развитию предприятия, повышению его конкурентоспособности и способности удерживать квалифицированные кадры. В целом, проведенное исследование и разработанные меры адаптации персонала полностью соответствуют реальным потребностям и возможностям ООО «Прайд Саратов». Их реализация создаст основу для устойчивого управления персоналом, позволит снизить кадровую текучесть и повысить эффективность работы, что является одним из ключевых факторов успеха малого предприятия на современном рынке.

Заключение. В ходе проведенного исследования была подтверждена актуальность и необходимость разработки эффективной системы адаптации персонала именно для малых предприятий, на примере ООО «Прайд Саратов». Особенности малого бизнеса, связанные с ограниченными ресурсами, высокой нагрузкой на сотрудников и спецификой кадровой политики, требуют создания простой, но при этом структурированной и функциональной системы адаптации новых работников.

Анализ текущей практики управления персоналом в ООО «Прайд Саратов» выявил ряд существенных проблем, среди которых – недостаточная системность адаптационных процессов, отсутствие четких критериев и этапов введения новых сотрудников в должность, а также недостаточная вовлеченность наставников и руководства в процесс адаптации. Все это способствовало повышенной текучести кадров, снижению мотивации и ухудшению рабочих отношений внутри коллектива.

На основании выявленных проблем была разработана комплексная программа адаптации, учитывающая специфику малого предприятия, реальную кадровую ситуацию и экономические возможности ООО «Прайд Саратов». В программу включены чётко прописанные этапы адаптации, конкретные сроки и ответственные лица, а также система наставничества, направленная на

поддержку новых сотрудников и передачу корпоративной культуры.

Экономическое обоснование внедрения данной системы показало, что затраты на ее реализацию будут значительно компенсированы за счет снижения текучести кадров, уменьшения временных и финансовых потерь, связанных с подбором и обучением новых сотрудников. Повышение вовлеченности и удовлетворённости персонала напрямую способствует улучшению производительности труда и укреплению позиций предприятия на рынке. Внедрение разработанной системы адаптации позволит ООО «Прайд Саратов» создать благоприятные условия для быстрого и эффективного включения новых сотрудников в рабочий процесс, что является ключевым фактором устойчивого развития малого бизнеса. Улучшение внутренней коммуникации, повышение уровня корпоративной культуры и формирование лояльности сотрудников создадут прочную основу для дальнейшего роста и успешного функционирования предприятия.

Таким образом, результаты исследования и практические рекомендации, предложенные в работе, имеют высокую прикладную ценность и могут быть использованы не только ООО «Прайд Саратов», но и другими малыми предприятиями, заинтересованными в оптимизации процесса адаптации персонала и снижении кадровой текучести.