

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)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование управления адаптацией персонала

Обучающийся

М.Ю. Редин

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р экон. наук, доцент Е.Г. Пипко

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

Консультант

канд. пед. наук, доцент С.А. Гудкова

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

Тольятти 2024

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: М.Ю. Редин.

Тема работы: «Совершенствование управления адаптацией персонала».

Научный руководитель: доцент Е.Г. Пипко.

Цель исследования – по результатам выявленных в ходе анализа управления адаптацией персонала ООО «Национальные технологии» проблем разработать мероприятия по совершенствованию процесса управления адаптацией персонала в организации.

Объект исследования – ООО «Национальные технологии».

Предмет исследования – управление адаптацией персонала в ООО «Национальные технологии».

Методы исследования – анализ, синтез, сопоставление и сравнение, обобщение, дедукция и другие общенаучные и специальные методы исследования

Краткие выводы по бакалаврской работе. Первый раздел данной работы, состоящий из двух параграфов, раскрывает теоретические аспекты управления адаптацией в организации. Второй раздел содержит характеристику рассматриваемой организации, анализируется эффективность организации и управления адаптацией персонала в организации. В третьем разделе приводятся мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала ООО «Национальные технологии».

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 могут быть использованы в процессе организации управления персоналом в ООО «Национальные технологии».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемых источников.

Abstract

Bachelor's thesis performed by: M.Yu.Redin.

Subject: “Improvement of personnel adaptation management”.

Supervisor: Associate Professor E.G.Pipko.

The purpose of the study - according to the results of the problems identified in the analysis of personnel adaptation management of LLC “National Technologies” to develop measures to improve the process of personnel adaptation management in the organization.

The object of the research is National Technologies LLC.

Subject of the study - management of personnel adaptation in LLC “National Technologies”.

Methods of research - analysis, synthesis, comparison and contrast, generalization, deduction and other general scientific and special methods of research

Brief conclusions on the bachelor's work. The first section of this paper, consisting of two paragraphs, reveals the theoretical aspects of adaptation management in the organization. The second section contains the characteristics of the organization under consideration, analyzes the effectiveness of the organization and management of personnel adaptation in the organization. The third section provides measures to improve the management of personnel adaptation of LLC “National Technologies”.

Practical significance of the work lies in the fact that some of its provisions in the form of material subsections 2.2, 3.1 can be used in the process of organizing personnel management in LLC “National Technologies”.

Structure and scope of the work. The work consists of an introduction, 3 sections, conclusion, list of used sources.

Содержание

| | |
|--|----|
| Введение..... | 5 |
| 1 Теоретические аспекты управления адаптацией персонала в организации | 7 |
| 1.1 Понятие и виды адаптации персонала | 7 |
| 1.2 Методические подходы к организации и управлению адаптацией персонала в организации | 13 |
| 2 Анализ управления адаптацией персонала в ООО «Национальные технологии» | 21 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Национальные технологии» | 21 |
| 2.2 Анализ эффективности организации и управления адаптацией персонала в организации | 29 |
| 3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала ООО «Национальные технологии»..... | 45 |
| 3.1 Мероприятия по повышению эффективности управления адаптацией персонала в ООО «Национальные технологии» | 45 |
| 3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий | 49 |
| Заключение | 56 |
| Список используемой литературы и используемых источников..... | 60 |
| Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «Национальные технологии».... | 63 |
| Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «Национальные технологии» | 69 |
| Приложение В Шаблон опросной анкеты для адаптируемых работников ООО «Национальные технологии» | 71 |

Введение

Одним из ключевых признаков современной экономической системы и процессов управления предприятиями становится приоритетное внимание к персоналу, который все в большей степени рассматривается, как ведущий фактор производства, резерв экономического роста и конкурентоспособности предприятия. В современной экономической системе, в которой динамика природных ресурсов, технологий и капитала характеризуется высокой скоростью перемещения между участниками рынка, одним из ключевых ресурсов, определяющих экономическую безопасность и способность к устойчивому развитию субъекта хозяйствования, становится человеческий капитал, которым располагает организация.

Вне зависимости от отраслевой специфики и масштабов деятельности субъекта хозяйствования, менеджмент организации при приеме нового сотрудника на работу сталкивается с необходимостью решения вопроса о максимально быстрой его адаптации на новом рабочем месте. Во многих крупных компаниях, опыт которых перенимает все большее число других организаций, практике управления процессом адаптации уделяется все большее внимание, так как создание действенной системы быстрого ввода нового работника в рабочий процесс, его вовлечения в организацию и удержание на новом рабочем месте оказывают непосредственное влияние на бесперебойность и результативность всего хозяйственного цикла организации. Современные исследования [21; 25] показывают, что в разработке и развитии современных программ адаптации в организациях заинтересованы 56 % специалистов, занятых в сфере управления персоналом. При этом фактически в той или иной степени работа по адаптации персонала в организациях проводится лишь в 42 % субъектов хозяйствования, принявших участия в исследованиях.

Управление адаптацией является одной из составляющих подсистем общей системы управления персоналом в организации. Однако, зачастую руководство организаций уделяет приоритетное внимание процессам оценки

и обучения работников, а проблема адаптации более, чем в половине организаций в полной, или в частичной степени игнорируется. В конечном счете это приводит к снижению эффективности труда на предприятии, нерациональному подбору кадров и в целом – к снижению эффективности работы организации. Следовательно, исследование процессов управления адаптацией работников в современных организациях является актуальной проблемой, требующей как теоретического, так и практического осмысления.

Объект исследования – ООО «Национальные технологии».

Предметом исследования является управление адаптацией персонала в ООО «Национальные технологии».

Цель работы – по результатам выявленных в ходе анализа управления адаптацией персонала ООО «Национальные технологии» проблем разработать мероприятия по совершенствованию процесса управления адаптацией персонала в организации.

Для достижения цели и раскрытия темы выпускной квалификационной работы необходимо решение следующих задач:

- изучить теоретические аспекты управления адаптацией в организации;
- проанализировать управление адаптацией персонала в ООО «Национальные технологии»;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала ООО «Национальные технологии».

В работе использованы общенаучные методы исследования, включая: анализ, синтез, сопоставление и сравнение, обобщение, дедукция и другие общенаучные и специальные методы исследования.

При написании работы автор опирался на нормативно-правовые акты, учебники, монографии и периодическую литературу, раскрывающие вопросы адаптации, а также на данные годовой бухгалтерской отчетности ООО «Национальные технологии».

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников и приложений.

1 Теоретические аспекты управления адаптацией персонала в организации

1.1 Понятие и виды адаптации персонала

Управление персоналом является «сложным процессом и важным компонентом управления организацией как системой. Сложность его состоит в том, что люди по своему характеру отличаются от других ресурсов и требуют особых подходов в управлении» [1, с. 14].

Управление персоналом – это «специфическая сфера управленческой деятельности, главным объектом которой являются люди, которые входят в определенные социальные группы, трудовые коллективы. Вместе с тем, управление персоналом – многогранный и исключительно сложный процесс, характеризуется специфическими особенностями и закономерностями» [24, с. 49].

Система управления персоналом предприятия «имеет достаточно сложную структуру, включающую несколько подсистем решающих определенный комплекс задач» [17, с. 53]. Так, С. В. Сулима отмечает, что «управление персоналом складывается из совокупности следующих элементов системы управления:

- кадровая политика предприятия как система теоретических взглядов, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, а также методы этой работы, позволяющие создать высокопроизводительный сплоченный коллектив;
- кадровое планирование работников как решение задачи определения потребностей предприятия в персонале необходимой численности и качества [26];
- подбор и отбор персонала как процесс подбора и отбора персонала, состоящий из нескольких этапов: поиск кандидатов к занятию вакантных мест; детализация требований к кандидату на

занятие свободной вакансии; проведение отбора; прием на работу» [30, с. 21];

– «адаптация новых работников как ознакомление нового работника с предприятием, его политикой, условиями труда, охраной труда, техникой безопасности и т.д. По направленности адаптация бывает профессиональная, психофизиологическая и социально-психологическая [19];

– профессиональная подготовка и развитие персонала, включая несколько видов профессиональной подготовки и развития персонала на предприятии: без отрыва от производства в специализированных учреждениях; с отрывом от производства в специализированных учреждениях; на рабочем месте; самообразование;

– оценка работников в форме традиционной аттестации. Целью аттестации является периодическая оценка и критическое рассмотрение потенциальных возможностей персонала;

– управление поведением персонала, понимая, что поведение персонала – это форма взаимодействия отдельного человека с окружающей производственной средой;

– кадровое делопроизводство в виде целого ряда работ, объединяемых понятием делопроизводство» [23, с. 185] (рисунок 1).



Рисунок 1 – «Элементы системы управления персоналом по С. В. Сулиме» [8]

«Поэтому в системе управления персоналом принято акцентировать внимание на следующих вопросах: технико-экономические вопросы, организационно-экономические вопросы, организационно-правовые вопросы, социально-психологические вопросы, педагогические вопросы» [28, с. 18].

В зависимости от состояния внешней и внутренней среды, складывающихся в системе управления персоналом проблем и проявления кризисных явлений, руководством предприятия должно уделяться внимание и делаться акцент на той или иной группе методов и/или элементе системы управления, а зачастую – требуется умелое сочетание всех составляющих системы управления. Поэтому далее рассмотрим более углубленно такую составляющую системы управления персоналом, как адаптация новых работников, от эффективности которой зависит их будущая производительность и эффективность труда в организации.

Адаптация – это «процесс взаимного приспособления работника к организации и организации к работнику» [22, с. 5].

В современной теории управления персоналом накоплен ряд подходов к определению понятия адаптации и теоретическому осмыслению данного процесса в менеджменте организации и науке об управлении. В таблице 1 представлены некоторые из существующих определений.

Таблица 1 – Существующие подходы к определению понятия «адаптация»

| Автор | Сущностное понимание |
|-----------------|--|
| В. К. Шибанова | Адаптация – это «взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно - экономических условиях труда» [25, с. 167] |
| С. В. Кропотова | Адаптация – это «процесс активно приспособление человека к новой среде, знакомство с деятельностью организации, особенностями производства, включение в коммуникативные сети, знакомство с корпоративной культурой и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды» [15, с. 73] |
| Е. В. Красавина | Профессиональная адаптация «заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях» [14, с. 28] |

Продолжение таблицы 1

| Автор | Сущностное понимание |
|------------------|---|
| М. Р. Афанасьева | Адаптацией является «реакция субъекта на изменение условий его жизнедеятельности, которая противодействует действительному или возможному снижению его эффективности. Адаптация – приспособление к содержанию и условиям труда, социальной сфере. В ее рамках происходит детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями; усвоение стереотипов поведения; ассимиляция – полное приспособление к среде и, наконец, идентификация – отождествление личностных интересов и целей с общими» [3, с. 52] |
| О. А. Горленко | Адаптация к рабочему месту – это «комплексный процесс профессиональной и социальной ориентации работника по отношению к должности (рабочему месту), профессии, коллективу, организации. Адаптация – это информирование (начиная с расписания работы столовой и заканчивая тем, в каких электронных папках содержатся сведения), и уточнение целей, которые ставятся перед новым сотрудником, и прояснение вопросов, связанных с его ожиданиями от работы» [10, с. 117] |
| В. Г. Воронкова | Профессиональная адаптация «понимается как, с одной стороны, процесс вхождения индивида в профессиональную среду, усвоение профессионального опыта, а с другой стороны, – процесс активной реализации накапливаемых профессиональных знаний, как выбор оптимального поведенческого решения, предполагающего непрерывное профессиональное саморазвитие» [6, с. 127] |
| Т. А. Мальцева | Адаптация – это «динамический процесс, благодаря которому подвижные системы живых организмов, несмотря на изменчивость условий, поддерживают устойчивость, необходимую для существования, развития и продолжения рода» [16, с. 29] |
| О. И. Гущина | Адаптация персонала – это «процесс, в ходе которого новые члены коллектива приспособляются к корпоративной культуре предприятия, коллективу и должностным обязанностям» [11, с. 28] |
| А. В. Герасимова | Под адаптацией персонала понимается «процесс знакомства сотрудника с деятельностью организации и самой организацией, а также изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды» [7, с. 310] |
| Л. А. Коптева | Адаптация – «процесс познания нитей власти, процесс достижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях» [13, с. 23] |

Анализ представленных определений позволяет выявить в них как общую базу, так и некоторые различия:

- общим в подходах к пониманию адаптации является согласие подавляющего большинства авторов с тем, что адаптация представляет собой некий процесс, в рамках которого осуществляется приспособление нового работника к новым для него условиям и аспектам трудовой деятельности на новом месте;

– различия в подходах к пониманию сущности адаптации сводятся к определению субъектов данного процесса (часть исследователей в качестве субъектов выделяют только адаптируемых, а часть включает в их состав и представителей организации, наставников, руководство), а также к определению механизма и инструментов реализации данного процесса (обучение, информационное сопровождение, социализация и т.д.).

Суть адаптации – «во взаимном приспособлении человека и окружающей среды, как предметно-вещественной, так и социальной» [2, с. 51]. Скорость прохождения адаптационных процессов зависит от:

- «степени совпадения параметров взаимодействующих субъектов- (есть ли знакомые, узнаваемые элементы в новых обстоятельствах);
- их направленности на взаимную адаптацию;
- степени совпадения ожидаемого и предъявляемого поведения;
- наличия системы помощи в адаптации» [2, с. 51].

На рисунке 2 отражена классификация адаптации персонала, произведенная с учетом наиболее важных признаков.



Рисунок 2 – «Виды адаптации работников и место профессиональной и социально-психологической адаптации в системе адаптации работников предприятия» [7]

«Таким образом, из рисунка четко видно, что сложность, многоаспектность и разнонаправленность процесса вработываемости нового работника в специфические организационные условия требует от руководства компании реализации эффективной политики управления данным процессом и непрерывного мониторинга его хода и результатов» [21, с. 640].

«Особое значение в процессе адаптации работников имеют профессиональная и социально-психологическая адаптация» [27, с. 95].

«Социально-психологическая адаптация – включение человека в организационную культуру компании, привыкание к психологическому климату в коллективе, освоению его традиций, норм, правил и других элементов субкультуры, а также с привыканием работника к социальной роли и статусу, которые ему устанавливает группа» [18, с. 26].

Динамику этого процесса «определяют личностные свойства работника, его характер, стиль деятельности, воспитание, уровень притязаний, степень совпадения культур прежнего и нового коллективов. В каждой компании свой уникальный внутренний климат, корпоративная культура, которая оказывает

влияние на работу персонала, его эмоции и настроение. Социально-психологическая адаптация направлена на то, чтобы человек не только осознавал идеалы организации и четко соблюдал принятые правила и нормы поведения, но и ощущал свою принадлежность к компании. Она может быть связана с немалыми трудностями: обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой препятствий; переоценка значения теоретических знаний и инструкций и недооценка важности живого человеческого общения, практического опыта» [4, с. 408].

Профессиональная адаптация – «освоение новых профессиональных обязанностей, приобретение теоретических и практических знаний, особенностей работы в компании» [18, с. 26]. Профессиональная адаптация «проводится в форме наставничества или тренингов и должна способствовать тому, чтобы сотрудник не снизил уровень своей профессиональной успешности. Более успешную адаптацию человека в иной профессиональной среде обеспечивает высокий уровень универсальности профессиональных навыков, языка и объекта деятельности. Наименее выгодные условия для адаптации содержат профессии, где навыки, язык и объект тесно связаны с одной определенной культурой, традицией или идеологией» [3, с. 408].

1.2 Методические подходы к организации и управлению адаптацией персонала в организации

«Управление процессом профессиональной и социально-психологической адаптации – это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т. п.» [5, с. 207].

«В современной практике управления процессом адаптации принято выделять ряд подходов, имеющих общие черты и специфику. Эти подходы принято разделять на оптический, армейский и партнерский» [29], [31].

«Оптический» подход обычно выражается в словах «начинайте работать, мы на вас посмотрим, а там будем обсуждать оплату и полномочия» [5, с. 209]. Как правило, «такие работодатели считают, что рынок рабочей силы перенасыщен специалистами любой квалификации и любого специалиста можно легко заменить. Такой подход может быть оправдан для определенного круга специальностей, где ситуация на рынке труда именно такова. Но даже в этом случае необходимо понимать, что «оптический» подход дает кандидату ощущение несерьезности организации и отсутствия заинтересованности в его работе» [13, с. 26].

«Армейский» подход заключается в выражении «трудно в учении, легко в бою» [5, с. 209]. В рамках такого подхода «на протяжении испытательного срока новому работнику создаются дополнительные трудности в виде особо сложных и ответственных заданий. При этом его не знакомят с существующими наработками и не дают никаких объяснений. Иногда организации, исповедующие такой подход, ограничивают период работы с каждым сотрудником испытательным сроком, а затем принимают на работу нового работника» [13, с. 26].

Чаще всего это «не жесткая потогонная система, а действительно попытка отобрать самых лучших работников, которая в конечном итоге может привести к негативным последствиям» [5, с. 209]. Работник, прошедший испытательный срок в подобной организации, «либо расслабляется после прохождения испытания и считает, что уже обеспечил себе спокойное существование, либо сознательно или бессознательно будет мстить за несправедливое жесткое отношение. Кроме того, в организациях армейского типа неизбежна дедовщина, т.е. жизнь каждого вновь принятого работника будет еще сложнее. В итоге организация может быть вообще отрезана от притока новых сил. Жесткое дисциплинарное отношение к вновь принимаемым работникам имеет смысл только в том случае, если вся политика в области персонала носит такой же характер и сотрудник не заметит окончания испытательного срока» [13, с. 27].

«Партнерский» подход обычно «демонстрируют организации, имеющие большой и разнообразный опыт найма сотрудников» [5, с. 210]. По сути, «этот подход является признаком зрелости организации, осознающей необходимость оперативности в определении соответствия кандидата требованиям должности и соответственно снижения затрат, неизбежных при найме персонала и его адаптации.

Зрелый работодатель понимает, что идеальных работников не бывает и что каждый прием на работу – это компромисс между ожиданиями и действительностью. В процедуру адаптации сотрудников в этом случае обычно ходят все элементы адаптации» [13, с. 27].

Также можно выделить следующие этапы процесса профессиональной адаптации.

Первый этап – оценка уровня подготовленности нового работника «необходима для разработки эффективной программы адаптации. Даже если работник имеет специальную подготовку, опыт работы в аналогичных структурах, то, попадая в новую организацию, он неизбежно сталкивается с различной внешней инфраструктурой организации, новым персоналом, технологией деятельности, что неизбежно приводит его в незнакомую ситуацию» [11, с. 29].

Второй этап – ориентация, «т.е. практическое знакомство работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются. К этой работе привлекаются непосредственный руководитель и служба управления персоналом. Обычно разрабатываются общие программы адаптации, которые включают лекции, экскурсии, видеофильмы, буклеты» [11, с. 30], позволяющие ознакомить новичка со следующими вопросами:

- «общее представление об организации (цели, приоритеты, продукция, организационная структура, информация о руководителях, внешние взаимосвязи);
- политика организации (кадровая политика, политика сбережения производственных, финансовых, временных ресурсов организации,

правила поведения в организации и политика административных наказаний);

- формирование компенсационного пакета (материальное и моральное стимулирование, социальная политика организации);
- охрана труда и техника безопасности (места оказания первой помощи, меры предосторожности, правила противопожарной безопасности, правила поведения при несчастном случае, предупреждение о возможных опасностях на производстве);
- взаимоотношения с профсоюзами и ознакомление с коллективным договором (назначения, перемещения, увольнения, испытательный срок, права и обязанности работника, объединения работников, постановления профсоюзов);
- организация работы социальной инфраструктуры (организация питания, условия парковки, условия работы предприятий соцкультбыта);
- определение последствий от поведения, приводящего к экономическим затратам или расходам (стоимость производственного и офисного оборудования, ущерб от прогулов, несчастных случаев)» [11, с. 30].

Наряду с общими программами разрабатываются специальные «программы адаптации, в которых затрагивают следующие вопросы:

- функции подразделения и принятого работника (цели, задачи, взаимоотношения внутри и между подразделениями);
- рабочие обязанности, права и ответственность (подписание должностной инструкции) принятого работника;
- требуемая отчетность на рабочем месте;
- процедуры, правила, предписания, характерные только для данного подразделения или рабочего места (гигиенические стандарты, правила охраны собственности организации и проблема воровства, правила поведения на рабочем месте, правила выноса вещей организации из подразделения, перерывы, правила ведения телефонных

переговоров и пользования Интернетом в личных целях)» [12, с. 160].

Третий этап – непосредственная адаптация, этап, который «состоит в приспособлении нового работника к своему статусу и в значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. Этот элемент адаптации является ключевым, поскольку от него зависит, как новый сотрудник будет принят на рабочем месте.

Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную психологическую поддержку работнику, регулярно проводить беседы и оценивать эффективность его деятельности на новом рабочем месте» [12, с. 161].

Четвертый этап – функционирование, этим этапом «завершается процесс адаптации нового работника в организации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и личных проблем и переходом к стабильной работе» [12, с. 161].

«Как отмечает ряд исследователей, включая Н. А. Горелова, отсутствие систематизированного управления процессом адаптации в организации приводит к негативным последствиям, в результате которых «возникает дезадаптация работника, которая проявляется в» [9]:

- недоумении – все позитивные представления об организации разрушаются;
- испуге – неизвестно, что делать и как себя вести;
- унынии – появляется ощущение, что нет необходимости себя проявлять;
- возмущении – возникает склонность негодовать по пустякам;
- нарушении режимов работы, отсутствии инициативы и т.д.» [9, с. 257].

«Исследуя опыт успешных практик адаптации персонала в организациях, Л. Д. Седакова выделяет ряд признаков, свидетельствующих об успешной работе по адаптации работников» [9]:

- «новый работник не испытывает чувства напряжения, страха, неуверенности;

- новый работник овладел необходимым объемом знаний и навыков, профессиональной ролью;
- показатели работы новичка устраивают руководителя подразделения;
- у нового работника выражено желание совершенствоваться, и это желание связано с данной работой;
- работника удовлетворяет справедливость оценки его трудового вклада;
- успех в работе у нового работника связан с ощущением «жизненного успеха» [21, с. 641].

Управление трудовой адаптацией «требует проработки в первую очередь трех организационных элементов:

- структурного закрепления функции управления адаптацией;
- разработки технологии закрепления процесса управления адаптацией;
- информационного закрепления этого процесса» [20, с. 46].

Обобщение различных практических результатов исследований управления адаптацией позволяет согласиться с мнением М. Р. Афанасьевой, которая предлагает следующий набор организационных решений, способствующих внедрению и развитию эффективной системы адаптации персонала в организациях:

- «выделение соответствующего подразделения (группы, отдела) в орг. структуре системы управления персоналом (чаще всего в состав подразделения по обучению персонала);
- распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по подразделениям или группам подразделений;
- развитие структурных взаимосвязей службы управления персоналом (подразделения по адаптации) со службой организации управления;
- развитие наставничества как инструмента ознакомления и

обучения более опытными и старыми сотрудниками, руководителями организации недавно принятых на работу сотрудников» [4, с. 54].

Можно согласиться с В. К. Шибановой, определяющей круг основных мероприятий, способствующих более эффективной и результативной адаптации работников в организации:

- «организация семинаров, курсов;
- проведение индивидуальных бесед руководителей с новым работником;
- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих на эту должность;
- проведение организационно-подготовительной работы при введении новшеств» [25, с. 169].

Таким образом, управление персоналом сегодня – это сложный процесс, который требует учета как экономических, так и социально-психологических аспектов, и характеристик работников.

В зависимости от состояния внешней и внутренней среды, складывающихся в системе управления персоналом проблем и проявления кризисных явлений, руководством предприятия должно уделяться внимание и делаться акцент на той или иной группе методов и/или элементе системы управления, а зачастую – требуется умелое сочетание всех составляющих системы управления.

«Управление персоналом складывается из совокупности элементов системы управления, одним из которых выступает своевременная, полноценная и эффективная адаптация нового работника» [4].

Исследование теоретических подходов к пониманию сущности адаптации персонала позволяет определить ее как процесс, направленный на обеспечение наиболее быстрого и благоприятного ввода нового работника в хозяйственный процесс организации, реализуемый посредством взаимодействия с ним субъектов управления персоналом, вовлеченным в

процесс этого ввода, с применением набора инструментов, способствующих ускорению и повышению результативности данного процесса.

Несмотря на различие в подходах к адаптации, позволяющих выделить несколько ее отличающихся друг от друга видов, все они нацелены на решение ключевой задачи – обеспечить быструю и эффективную адаптацию нового работника таким образом, чтобы были удовлетворены потребности как непосредственно этого работника, так и организации-нанимателя в получении наибольшей отдачи от нового работника.

Основной целью организации управления процессом адаптации является ускорение этого процесса таким образом, чтобы минимизировать риски и негативные последствия от плохой адаптации и обеспечить извлечение максимально возможного эффекта от потенциала, содержащегося в новом работнике.

2 Анализ управления адаптацией персонала в ООО «Национальные технологии»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Национальные технологии»

Общество с ограниченной ответственностью «Национальные Технологии» создано Концерном «Автоматика» Госкорпорации «Ростех» при участии «КНС Групп» («ИКС Холдинг»).

В настоящее время компания «Национальные Технологии» является совместным предприятием Концерна «Автоматика» Госкорпорации «Ростех» и «Центра Хранения Данных» ПАО «Ростелеком».

31.10.2017 г. Общество с ограниченной ответственностью «Национальные Технологии» (ООО «НТ») внесено в Единый государственный реестр юридических лиц за основным государственным регистрационным номером 5177746148421.

Решением внеочередного собрания участников Общества от 10 декабря 2019 г. зарегистрирован Устав Общества в новой редакции (протокол № 12 от 10 декабря 2019 г.), решением общего собрания участников (протокол от 12.05.2021 г.) внесены изменения в Устав Общества, решением внеочередного Общего собрания участников внесены изменения в Устав Общества (протокол № 9 от 27.10.2021 г.)

Полное наименование организации: Общество с ограниченной ответственностью «Национальные Технологии».

Краткое наименование организации: ООО «НТ».

Место нахождения ООО «Национальные Технологии»: 121059, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Дорогомилово ул. Брянская, д.5, этаж 10, помещ. I, ком.1.

Почтовый адрес ООО «Национальные Технологии»: 121059, г. Москва, ул. Брянская, д.5.

Основной вид деятельности ООО «Национальные Технологии» – комплекс системы хранения данных «Купол» (СХД «Купол»). СХД «Купол» – модульная система хранения данных для надежного и оптимального по стоимости хранения данных сверхбольших объёмов. Общество совместно со своими технологическими партнёрами осуществляет проектирование, производство, поставку, пусконаладку и тонкую настройку, а также расширенную сервисную поддержку СХД «Купол». СХД «Купол» является высокоплотной гибридной системой хранения данных модульного типа с унифицированным типом доступом (рисунок 3).



Рисунок 3 – Структура комплекса СХД «Купол»

Центральный элемент системы – фабрика PCI Express. Обеспечивает взаимодействие всех ключевых элементов системы.

В связи с введением моратория на исполнение операторами связи требований 374-ФЗ «Яровой – Озерова» в части хранения данных (Постановление Правительства № 498 от 28 марта 2022 г.), Общество полностью перешло на новые направления бизнеса: интеграционные ИТ-проекты, предусматривающие поставку оборудования, осуществление монтажа и пусконаладки, а также предусматривающие сервисную поддержку; а также проекты по созданию «умных» спортивных площадок, предусматривающие строительство фиджитал-центров и т.д.

На сегодняшний день ООО «Национальные Технологии» является организацией, осуществляющей проектирование, разработку, производство, поставку, внедрение и обслуживание:

- ИТ-решений;

- объектов спортивной инфраструктуры с цифровыми сервисами и сети Фиджитал-центров.

Стратегические задачи развития ООО «Национальные Технологии» включают:

- максимальное использование российской интеллектуальной и производственной базы;
- создание продукции для решения государственных задач и достижения ключевых показателей эффективности Общества;
- разработка и применение оптимальных инновационных технологических решений и подходов.

Главной целью развития ООО «Национальные Технологии» является создание конкурентоспособной отечественной продукции и предоставление услуг, удовлетворяющих требованиям потребителей за счёт постоянного повышения качества, надёжности и безопасности.

Основой для достижения цели являются следующие базовые установки бизнес-модели ООО «Национальные Технологии»:

- реализация новых комплексных проектов;
- расширение области деятельности и компетенций;
- применение системы менеджмента качества на основе процессного подхода и риск-ориентированного мышления, соответствующей требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015 в целях улучшения результатов деятельности и обеспечения устойчивого развития.

Основные принципы для достижения успеха ООО «Национальные Технологии», согласно утвержденной в организации Политики качества, следующие:

- работники организации – главная ценность ООО «НТ», вовлечение их в работу по улучшению качества, повышению результативности и эффективности является необходимым условием достижения целей;

- партнерство – работа с надежными поставщиками и другими заинтересованными сторонами для дальнейшего развития и взаимовыгодного сотрудничества;
- качество предоставляемых решений и сервисного обслуживания является одним из важнейших аспектов удовлетворенности потребителей.

На рисунке 4 представлена организационная структура управления ООО «Национальные Технологии».



Рисунок 4 – Организационная структура управления ООО «Национальные Технологии»

В ООО «Национальные Технологии», таким образом, задействована

линейно-функциональная структура управления, основу которой составляет специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации.

В соответствии с Уставом ООО «Национальные Технологии», органами управления общества являются:

- общее собрание участников Общества;
- совет директоров Общества;
- единоличный исполнительный орган общества (Генеральный директор).

Компетенция каждого органа управления закреплена в Уставе ООО «Национальные Технологии».

Цель управления ООО «Национальные Технологии» вытекает из основной цели деятельности организации и направлена на обеспечение эффективного взаимодействия всех подразделений и использование всех имеющихся ресурсов для получения прибыли и экономического роста, а также для решения задач, поставленных перед организацией учредительными документами и собственником.

Управление ООО «Национальные Технологии» строится на следующих принципах:

- эффективное и обоснованное планирование деятельности;
- рациональная организация взаимодействия и использования ресурсов;
- обеспечение мотивации работников;
- контроль за реализацией подразделениями и работниками поставленных задач.

Основными инструментами управления, используемыми в деятельности ООО «Национальные Технологии», являются:

- организационно-административные инструменты, включая приказы, распоряжения, утверждаемые директором положения и правила, а также другие локальные акты;

– экономические инструменты, основным их которых является материальное стимулирование работников в виде заработной платы, а также система премирования и депремирования.

В таблице 2 представлены основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Национальные Технологии» за 2021-2023 гг.

Таблица 2 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Национальные Технологии» за 2021-2023 гг.

| Показатели | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | Изменение | | | |
|---|---------|---------|---------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|
| | | | | 2021-2022 гг. | | 2022-2023 гг. | |
| | | | | Абс. изм (+/-) | Темп при-роста, % | Абс. изм (+/-) | Темп при-роста, % |
| Выручка от продаж, млн. руб. | 5 266,2 | 4 547,4 | 5 366,1 | -718,8 | 86,4 | 818,7 | 118,0 |
| Себестоимость продаж, млн. руб. | 4 822,5 | 4 304,3 | 4 907,2 | -518,2 | 89,3 | 602,9 | 114,0 |
| Валовая прибыль (убыток), млн. руб. | 443,7 | 243,1 | 458,9 | -200,6 | 54,8 | 215,8 | 188,8 |
| Управленческие расходы, млн. руб. | 162,4 | 140,9 | 147,4 | -21,5 | 86,8 | 6,5 | 104,6 |
| Коммерческие расходы, млн. руб. | 170,5 | 182,9 | 265,5 | 12,4 | 107,3 | 82,6 | 145,2 |
| Прибыль (убыток) от продаж, млн. руб. | 110,8 | -80,7 | 46,0 | -191,5 | -72,8 | 126,7 | -57,0 |
| Чистая прибыль, млн. руб. | 98,8 | 13,2 | 47,5 | -85,6 | 13,4 | 34,3 | 359,8 |
| Основные средства (средняя годовая стоимость), млн. руб. | 22,4 | 45,1 | 102,3 | 22,7 | 201,6 | 57,2 | 227,0 |
| Оборотные активы (средняя годовая стоимость), млн. руб. | 2 404,9 | 1 543,4 | 1 175,2 | -861,6 | 64,2 | -368,2 | 76,1 |
| Численность ППП, чел. | 81 | 91 | 106 | 10 | 112,3 | 15 | 116,5 |
| Фонд оплаты труда ППП, млн. руб. | 157,5 | 278,5 | 326,3 | 121,0 | 176,8 | 47,8 | 117,2 |
| Производительность труда работающего, млн. руб. (стр1/стр.10) | 65,0 | 50,0 | 50,6 | -15,0 | 76,9 | 0,6 | 101,3 |
| Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. | 1 944,4 | 3 060,4 | 3 078,3 | 1 116,0 | 157,4 | 17,9 | 100,6 |
| Фондоотдача | 235,1 | 100,8 | 52,5 | -134,3 | 42,9 | -48,3 | 52,0 |
| Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9) | 2,19 | 2,95 | 4,57 | 0,76 | - | 1,62 | - |

Продолжение таблицы 2

| Показатели | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | Изменение | | | |
|--------------------------------|---------|---------|---------|----------------|------------------|----------------|------------------|
| | | | | 2021-2022 гг. | | 2022-2023 гг. | |
| | | | | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % |
| Рентабельность продаж, % | 2,10 | -1,77 | 0,86 | -3,87 | - | 2,63 | - |
| Рентабельность производства, % | 2,15 | -1,74 | 0,86 | -3,89 | - | 2,60 | - |
| Затраты на рубль выручки, руб. | 0,979 | 1,018 | 0,991 | 0,039 | 104,0 | -0,027 | 97,4 |

По данным таблицы 2 видно, что выручка от продаж организации снизилась в 2022 г. в сравнении с 2021 г. на 718,8 млн. руб., а в 2023 г. выросла на 818,7 млн. руб. до 5 366,1 млн. руб., что было выше показателя 2021 г. на 99,9 млн. руб. При этом в 2022 г. себестоимость продаж в относительном выражении сократилась в меньшей степени, а коммерческие расходы увеличились, что привело к образованию убытка от продаж на сумму 80,7 млн. руб. В 2022 г. темпы прироста себестоимости продаж и управленческих расходов были ниже темпов прироста выручки, что позволило организации нарастить прибыль от продаж до 46,0 млн. руб. Однако, за период 2021-2023 гг. прибыль от продаж сократилась на 64,8 млн. руб. по сравнению с прибылью 2021 г. Образование убытка от продаж в 2022 г. и недостаточный прирост прибыли от продаж в 2023 г. привели к нерентабельной работе организации в 2022 г. и снижению уровня рентабельности в 2023 г. в сравнении с 2021 г. Так, рентабельность продаж за 2023 г. составила 0,86 %, что было на 1,24 процентных пункта ниже уровня 2021 г.; рентабельность производства составила также 0,86 % в 2023 г., что было на 1,29 процентных пункта ниже уровня 2021 г. Затраты на 1 руб. полученной выручки выросли на 0,039 руб. в 2022 г. до 1,018 руб., а в 2023 г. снизились только на 0,027 руб. до 0,991 руб., что было выше уровня 2021 г. на 0,012 руб. Вместе со снижением чистой прибыли с 98,8 млн. руб. в 2021 г. до 47,5 млн. руб. в 2023 г. такая динамика рассмотренных показателей свидетельствует о снижении эффективности деятельности ООО «Национальные технологии», что проявилось в ухудшении

финансовых результатов деятельности.

Рост затрат связан с ростом расходов организации на разработку и обслуживание программных решений, усиление мер обеспечения безопасности и наращивание штата работников с 81 человека в 2021 г. до 106 человек в 2023 г. Следствием опережающего в сравнении с ростом продаж наращивания штата работников производительность труда в организации снизилась с 65,0 млн. руб. в 2021 г. до 50,0 млн. руб. в 2022 г., а в 2023 г. выросла лишь на 0,6 млн. руб. Это говорит о снижении отдачи трудовых ресурсов. При этом среднегодовая заработная плата работников организации ежегодно росла и увеличилась на 1 116,0 тыс. руб. в 2022 г. и еще на 17,9 тыс. руб. в 2023 г. В отчетном 2023 г. был обеспечен опережающий прирост производительности труда над приростом заработной платы, что свидетельствует о выравнивании темпов роста расходов и отдачи по трудовым ресурсам.

На фоне ежегодного кратного прироста средней годовой стоимости основных средств, который составил 2,0 раза в 2022 г. и еще 2,3 раза в 2023 г., заметно более низкие темпы прироста продаж привели к снижению фондоотдачи в организации на 134,3 руб. в 2022 г. и еще на 48,3 руб. в 2023 г. Кратный прирост стоимости основных средств в организации может свидетельствовать о росте инвестиционной активности и активном развитии задействованной в работе организации материально-технической базы.

Среднегодовая стоимость оборотных активов организации, наоборот, ежегодно снижалась и снизилась с 2 404,9 млн. руб. в 2021 г. до 1 175,2 млн. руб. в 2023 г., что можно объяснить оптимизацией свободных остатков денежных средств на счетах и изменением подхода к расчетам и формированию дебиторской задолженности в организации. Это позволило ООО «Национальные Технологии» ускорить оборачиваемость оборотных активов на 0,76 оборота в 2022 г. и еще на 1,62 оборота в 2023 г. до 4,57 оборота, то есть более, чем в 2 раза за период 2021-2023 гг.

В целом можно сделать вывод о том, что в ООО «Национальные

Технологии» функционирует сформированная с учетом отраслевой специфики, решаемых задач и масштаба деятельности организации структура управления. Система управления выстроена в ООО «Национальные Технологии» на основе ключевых принципов управления и с задействованием основных инструментов, применяемых в управлении в современных организациях. Анализ результатов деятельности организации показывает, что в 2022 г. в сравнении с 2021 г. экономический рост организации замедлился, что нашло свое выражение в том числе в образовании убытка по основной деятельности. Однако, к 2023 г. экономический рост организации возобновился, а выручка от продаж превысила показатель 2021 г. Несмотря на ухудшение в сравнении с 2021 г. финансовых результатов деятельности, в целом рост выручки в 2023 г., сохранение прибыли и рентабельной работы в отчетном году вместе с устойчивым ростом оборачиваемости оборотных активов позволяют сделать выводы о росте деловой активности организации, что содержит в себе резервы улучшения финансовых результатов работы организации в среднесрочной перспективе. (Приложение А, рисунок А1-А6)

2.2 Анализ эффективности организации и управления адаптацией персонала в организации

Для оценки работы, проводимой в ООО «Национальные Технологии» в рамках процесса адаптации персонала, в первую очередь проанализируем общую динамику и состав персонала организации.

В таблице 3 представлены сведения о составе и динамике списочной численности работников ООО «Национальные Технологии» по категориям за 2021-2023 гг. Как видно из данных таблицы 3, численность работников ООО «Национальные Технологии» росла каждый год, в том числе на 4 человека в 2022 г. и на 23 человека в 2023 г., составив на конец 2023 г. 117 человек. Увеличение численности работников в ООО «Национальные Технологии»

связано с ростом численности руководителей на 4 человека и специалистов на 7 человек при том, что штат служащих сократился на 7 человек.

Таблица 3 – Состав и динамика списочной численности работников ООО «Национальные Технологии» по категориям за 2021-2023 гг.

| Показатели | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | Изменение | | | |
|---|---------|---------|---------|----------------|------------------|----------------|------------------|
| | | | | 2021-2022 гг. | | 2022-2023 гг. | |
| | | | | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % |
| Списочная численность работников, всего, чел. | 90 | 94 | 117 | 4 | 104,4 | 23 | 124,5 |
| в том числе: | | | | | | | |
| руководители | 21 | 25 | 24 | 4 | 119,0 | -1 | 96,0 |
| специалисты | 47 | 54 | 63 | 7 | 114,9 | 9 | 116,7 |
| служащие | 22 | 15 | 30 | -7 | 68,2 | 15 | 200,0 |

В 2023 г. увеличение численности работников ООО «Национальные Технологии» на 23 человека объясняется в первую очередь наращиванием штата служащих на 15 человек до 30 человек на конец года. На 9 работников увеличилась численность занятых специалистов и составила 63 человека, а штат руководства в организации сократился на 1 руководителя до 24 человек.

Изменение в структуре штата работников организации, рассчитанной по данным таблицы 3, за 2021-2023 гг. отражено на рисунке 5.

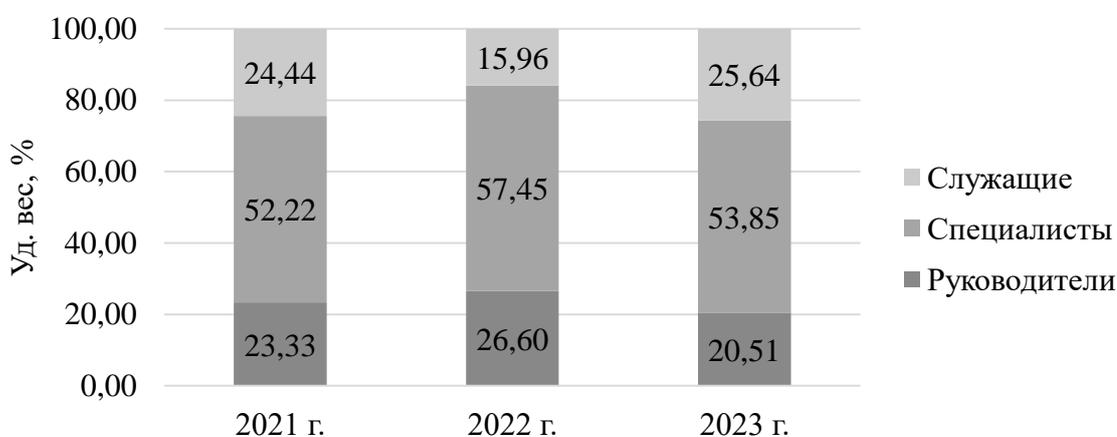


Рисунок 5 – Структура штата работников ООО «Национальные Технологии» по категориям работников в 2021-2023 гг., в %

Согласно представленным на рисунке 5 данным, за период 2021-2023 гг. удельный вес руководителей в штате персонала ООО «Национальные Технологии» снизился на 2,82 п.п. до 20,51 %. Наибольший удельный вес в структуре работников организации, увеличившись за три года на 1,63 п.п., приходился на долю специалистов и составил на конец 2023 г. 53,85 %. Удельный вес служащих на конец анализируемого периода составлял 25,64 %, что было выше уровня 2021 г. на 1,20 п.п.

В таблице 4 рассчитаны основные показатели, позволяющие оценить динамику персонала ООО «Национальные технологии» за 2021-2023 гг.

Таблица 4 – Показатели движения кадров ООО «Национальные Технологии» за 2021-2023 гг.

| Показатели | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | Изменение | | | |
|--|---------|---------|---------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|
| | | | | 2021-2022 гг. | | 2022-2023 гг. | |
| | | | | Абс. изм (+/-) | Темп при-роста, % | Абс. изм (+/-) | Темп при-роста, % |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 81 | 91 | 106 | 10 | 112,3 | 15 | 116,5 |
| Принято на работу, чел. | 49 | 28 | 79 | -21 | 57,1 | 51 | 282,1 |
| Уволено, чел. | 29 | 24 | 57 | -5 | 82,8 | 33 | 237,5 |
| в том числе - по собственному желанию | 25 | 19 | 22 | -6 | 76,0 | 3 | 115,8 |
| Коэффициент оборота по приему | 0,60 | 0,31 | 0,75 | -0,29 | - | 0,44 | - |
| Коэффициент оборота по увольнению | 0,36 | 0,26 | 0,54 | -0,10 | - | 0,28 | - |
| Уровень текучести кадров | 0,31 | 0,21 | 0,21 | -0,10 | - | 0,00 | - |

По данным таблицы 4 видно следующее. Значение коэффициента оборота по приему, несмотря на снижение в 2022 г. на 0,29 пункта до 0,31 пункта, в 2023 г. увеличилось на 0,44 пункта до 0,75 пункта, что стало максимумом за три года. Также снижение в 2022 г. и рост в 2023 г. прослеживается и по коэффициенту оборота кадров по увольнению. За 2021-2023 гг. величина коэффициента выросла на 0,18 пункта до 0,54 пункта. В целом такая динамика показателей свидетельствует об очень высоком уровне

движения и текучести кадров в ООО «Национальные Технологии». Положительная динамика прослеживается по общему уровню текучести кадров – на 0,10 пункта до 0,21 пункта в 2023 г. Однако, при нормативе уровня текучести кадров в организациях, составляющем 0,05-0,10 пункта (в зависимости от отраслевой специфики), значение 0,21 пункта свидетельствует о существенном превышении допустимого уровня текучести. А значение оборота персонала, превышающие 0,5 пункта, говорят о том, что в организации прослеживается очень высокий уровень приема-увольнения, что требует в том числе существенных расходов на адаптацию и обучение работников.

На рисунке 6 отражена схема-структура управления адаптацией новых работников в ООО «Национальные Технологии».

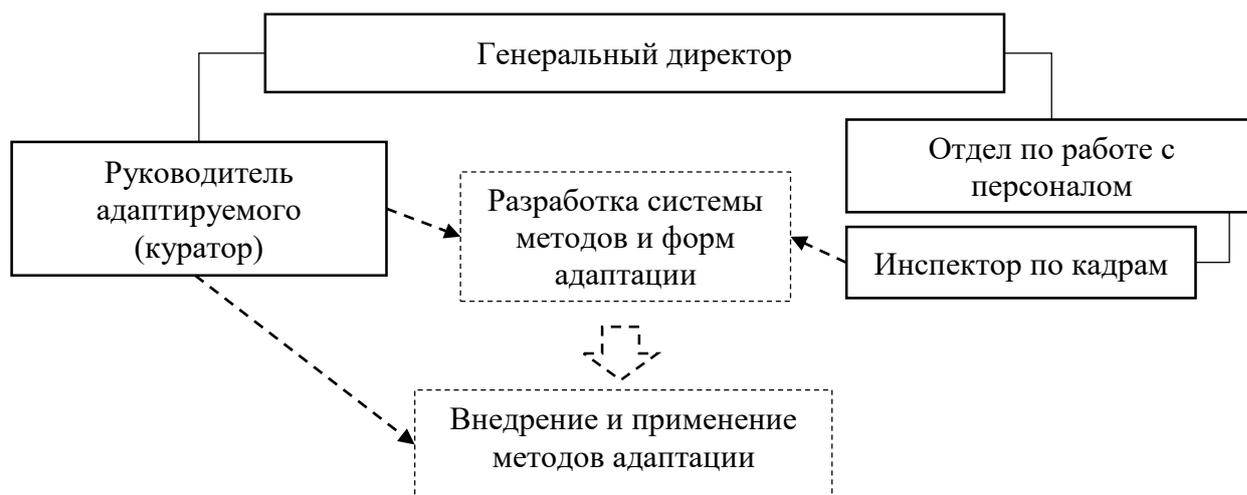


Рисунок 6 – Структура управления адаптацией персонала в ООО «Национальные Технологии»

Как видно из представленной схемы, фактически в ООО «Национальные Технологии» распределение ответственности в проведении адаптационных мероприятий осуществляется между инспектором по кадрам, работающим в отделе по работе с персоналом, и непосредственным руководителем сотрудника в каждом конкретном подразделении организации.

В таблице 5 представлено распределение функций между подразделениями, участвующими в управлении адаптацией персонала в ООО «Национальные Технологии».

Таблица 5 – Распределение обязанностей управления адаптацией в ООО «Национальные Технологии» между субъектами управления

| Подразделение | Выработка и принятие решения | Организация и координация исполнения решения | Мотивация исполнения решения | Учет и анализ исполнения решения | Контроль исполнения решения |
|--------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Ген. директор | Решение о разработке и внедрении методов адаптации | Согласование реализуемых форм и методов | Уровень социально-психологического климата | Анализ полученных результатов | – |
| Инспектор по кадрам | Адаптация, социализация и развитие | Разработка системы методов и форм адаптации Реализация разработанной методики | Принимает участие в разработке совместно с отделом кадров ООО «Национальные Технологии» системы премирования | Учет и анализ количественного и качественного состава кадров | Осуществляет итоговый контроль за адаптацией |
| Руководитель подразделения (куратор) | Правила внутреннего трудового распорядка | Участствует в разработке системы методов и форм адаптации | Соблюдение требований организации труда | Учет и анализ результатов проверок и инструктажа | Осуществляет текущий контроль за адаптацией |

В ООО «Национальные Технологии» в рамках процесса ввода нового работника в должность при исполнении им разработанного индивидуального плана работы на период адаптации как правило осуществляется его обучение, проводимое назначаемым куратором, отвечающим за определенную процедуру (должностную функцию) в пределах своей компетенции. В различных подразделениях кураторы различаются в зависимости от специальности и должности, на которую осуществляется ввод в должность

нового работника. Общий, независимый от конкретного подразделения, контроль за осуществлением процесса адаптации осуществляет инспектор по кадрам ООО «Национальные Технологии».

Адаптационный период в ООО «Национальные Технологии» составляет 3 месяца и совпадает с периодом испытательного срока. Процесс адаптации организационно проходит в четыре этапа, содержание которых отражено на рисунке 7.



Рисунок 7 – Организационные этапы процесса адаптации персонала в ООО «Национальные Технологии»

По окончании адаптационного периода непосредственный руководитель (наставник) производит оценку нового сотрудника в соответствии с оценочным листом, разработанным в ООО «Национальные Технологии» в каждом подразделении. Критерием эффективности

проведенной работы выступает уровень выполнения, составленного на установленный испытательный срок непосредственным руководителем плана работы, контроль за выполнением, которого также осуществляется непосредственным руководителем.

Решение об успешной адаптации принимается инспектором по кадрам и генеральным директором по представлению непосредственного руководителя адаптируемого работника на основе оценки следующих характеристик, представленных на рисунке 8.

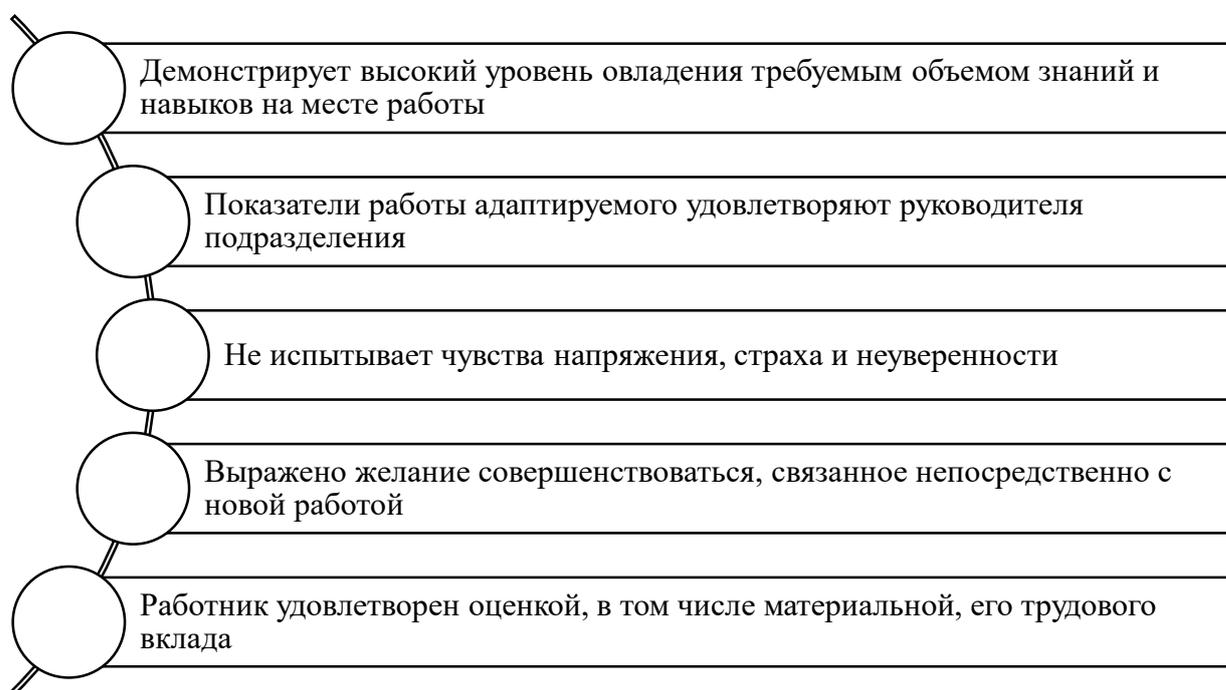


Рисунок 8 – Критерии оценки адаптируемого работника по окончании периода адаптации в ООО «Национальные Технологии»

Для оценки эффективности организации и реализации процесса управления адаптацией в организации на основе данных аналитического учета ООО «Национальные Технологии» в таблице 6 проведен анализ показателей динамики адаптируемых работников организации за 2021-2023 гг.

Таблица 6 – Динамика адаптируемых работников ООО «Национальные Технологии» за 2021-2023 гг.

| Показатели | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | Изменение | | | |
|---|---------|---------|---------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|
| | | | | 2021-2022 гг. | | 2022-2023 гг. | |
| | | | | Абс. изм (+/-) | Темп при-роста, % | Абс. изм (+/-) | Темп при-роста, % |
| Число работников, проходивших адаптацию, чел. | 54 | 36 | 88 | -18 | 66,7 | 52 | 244,4 |
| Число работников, принятых на работу, чел. | 49 | 28 | 79 | -21 | 57,1 | 51 | 282,1 |
| из них - проработавших больше года | 35 | 16 | 51 | -19 | 45,7 | 35 | 318,8 |
| Среднесписочная численность работников за год, чел. | 81 | 91 | 106 | 10 | 112,3 | 15 | 116,5 |
| в том числе - задействованы в управлении адаптацией | 8 | 8 | 9 | 0 | 100,0 | 1 | 112,5 |
| Коэффициент динамики адаптируемых работников | 0,67 | 0,40 | 0,83 | -0,27 | 59,7 | 0,43 | 207,5 |
| Количество адаптируемых в расчете на одного управляющего, чел. | 6,8 | 4,5 | 9,8 | -2,3 | 66,2 | 5,3 | 217,8 |
| Процент сотрудников, принятых на работу и успешно прошедших испытательный срок, % | 90,74 | 77,78 | 89,77 | -12,96 | 85,7 | 11,99 | 115,4 |
| Процент сотрудников, принятых на работу и отработавших более года, % | 71,43 | 57,14 | 64,56 | -14,29 | 80,0 | 7,42 | 113,0 |

Как видно из данных таблицы 6 число работников, проходивших адаптацию и принятых по окончании испытательного срока, в 2021 г. составляло 49 человек, в 2022 г. сократилось на 21 человека, или на 42,9 %, до 28 человек, а в 2023 г. выросло на 51 человека, или в 2,8 раза за год, до 79 человек. При этом число фактически принятых на работу в организацию работников, отработавших по окончании периода адаптации более года, составило в 2021 г. 35 человек, или 71,73 % от общего количества завершивших адаптационный период. В 2022 г. число таких работников снизилось до 16 человек, или до 57,14 % от общего количества завершивших

адаптационный период, что было на 14,29 п.п. ниже уровня 2021 г. По данным за 2023 г. число работников, отработавших по окончании периода адаптации более года, увеличилось до 51 человек, что составило 64,56 % от общего количества завершивших адаптационный период и было выше уровня 2022г. на 7,42 п.п. Однако, по сравнению с уровнем 2021 г. снижение данного удельного показателя составило 6,87 п.п. Фактически, следовательно, наблюдается снижение эффективности процесса адаптации работников с позиций динамики относительной доли работников, завершающих процесс адаптации и работающих в организации не менее 1 года. Наглядно динамика исследуемых показателей представлена на рисунке 9.

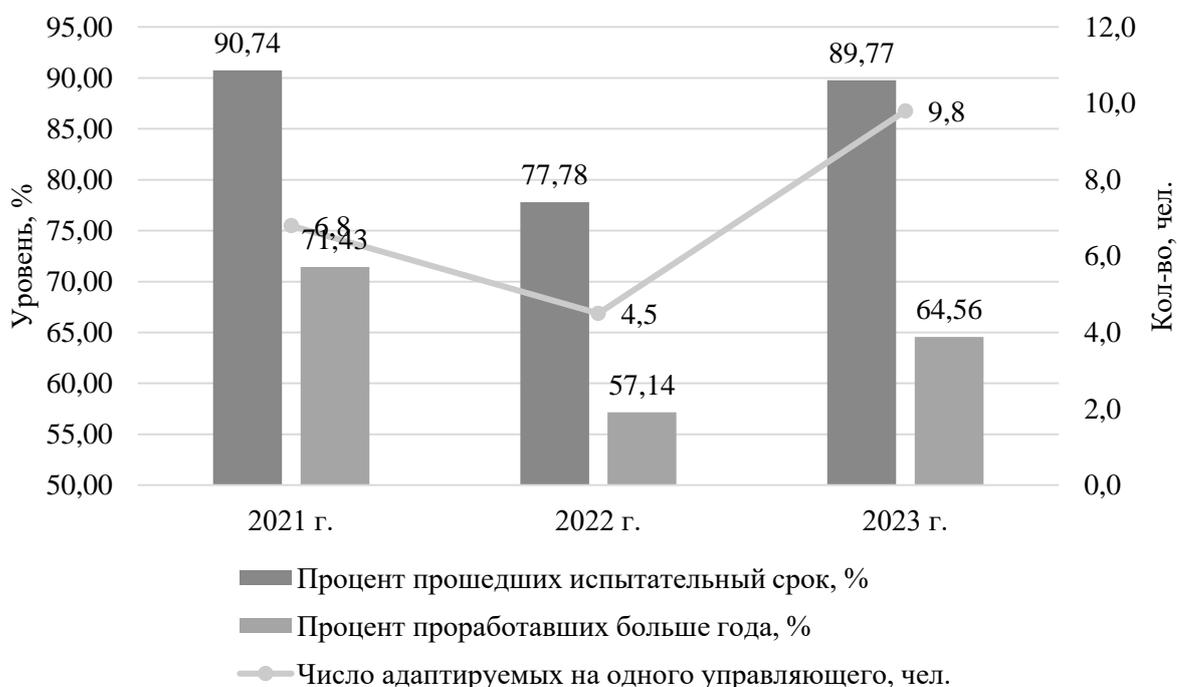


Рисунок 9 – Показатели динамики адаптируемых работников ООО «Национальные Технологии» за 2021-2023 гг.

Число работников, завершивших адаптационный период с последующим принятием на должность, составило в 2021 г. 49 человек, или 90,74 % от общего количества проходящих адаптационный период. В 2022 г. число таких работников снизилось до 28 человек, или до 77,78 % от общего числа проходящих адаптационный период, что было на 12,96 п.п. ниже уровня

2021 г. По данным за 2023 г. число работников, завершивших адаптационный период с последующим принятием на должность, увеличилось до 79 человек, что составило 89,77 % от общего количества подходящих адаптационный период и было выше уровня 2022г. на 11,99 п.п. Однако, по сравнению с уровнем 2021 г. снижение данного удельного показателя составило 0,97 п.п. Фактически, следовательно, наблюдается также снижение эффективности процесса адаптации работников с позиций динамики относительной доли работников, завершающих процесс адаптации с принятием на работу. Одновременное снижение уровня принятия на работу адаптируемых и уровня работников, отработывающих более 1 года, свидетельствует о снижении результативности адаптационных мероприятий, а также о смягчении политики оценки качества работы принимаемых на работу специалистов, что в долгосрочной перспективе приводит к неспособности принятого после адаптационного периода работника удержаться на рабочем месте. Такую ситуацию можно объяснить в том числе сложившейся на рынке труда тенденцией сокращения специалистов отдельных специальностей, обусловленной случившимся в 2022 г. оттоком представителей ИТ-сферы и смежных узких отраслей из страны.

Значение коэффициента динамики адаптируемых в организации работников снизилось в 2022 г. на 0,27 пункта до 0,40 пункта, а в 2023 г. выросло на 0,43 пункта до 0,83 пункта. За период 2021-2023 гг. произошло увеличение на 0,16 пункта до трехлетнего максимума. Фактически это говорит о росте уровня рабочей нагрузки по осуществлению процесса управления адаптационными мероприятиями непосредственно на специалистов, занятых в организации и осуществлении управления адаптационными мероприятиями. Число специалистов ООО «Национальные Технологии», вовлеченных в процесс управления адаптацией в организации, выросло с 8 человек в 2021 г. до 9 человек в 2023 г., а относительное число работников, проходящих адаптационный период, приходящихся на одного субъекта управления, увеличилось за 2021-2023 гг. с 6,8 человека в 2021 г. до 9,8 человека в 2023 г.

Это свидетельствует о явном росте нагрузки на специалистов ООО «Национальные Технологии», вовлеченных в процесс управления адаптацией персонала в организации, что может свидетельствовать о снижении организационной эффективности процесса адаптации персонала.

Для более полной оценки эффективности процесса адаптации необходимо дать оценку его экономической эффективности, то есть сопоставить расходы на адаптацию и полученные выгоды организации. На основании данных аналитического учета ООО «Национальные Технологии» в таблице 7 проанализируем изменение основных показателей, характеризующих экономическую сторону управления процессом адаптации в ООО «Национальные Технологии».

Таблица 7 – Показатели экономической эффективности процесса адаптации новых работников ООО «Национальные Технологии» за 2021-2023 гг.

| Показатели | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | Изменение | | | |
|--|---------|---------|---------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|
| | | | | 2021-2022 гг. | | 2022-2023 гг. | |
| | | | | Абс. изм (+/-) | Темп при-роста, % | Абс. изм (+/-) | Темп при-роста, % |
| Число работников, проходивших адаптацию, чел. | 54 | 36 | 88 | -18 | 66,7 | 52 | 244,4 |
| Число работников, принятых на работу, чел. | 49 | 28 | 79 | -21 | 57,1 | 51 | 282,1 |
| Коэффициент прохождения адаптации работников | 0,91 | 0,78 | 0,90 | -0,13 | 85,7 | 0,12 | 115,4 |
| Число работников, не прошедших адаптацию, чел. | 5 | 8 | 9 | 3 | 160,0 | 1 | 112,5 |
| Расходы на адаптацию, тыс. руб. | 2 916 | 2 009 | 5 702 | -907 | 68,9 | 3 693 | 283,8 |
| в том числе - доплаты и премии действующим работникам | 778 | 1 224 | 1 385 | 446 | 157,3 | 161 | 113,2 |
| Расходы на адаптацию в расчете на, руб.: одного проходившего адаптацию | 54,0 | 55,8 | 64,8 | 1,8 | 103,3 | 9,0 | 116,1 |

Продолжение таблицы 7

| Показатели | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | Изменение | | | |
|---|---------|---------|---------|----------------|------------------|----------------|------------------|
| | | | | 2021-2022 гг. | | 2022-2023 гг. | |
| | | | | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % |
| одного принятого на работу | 59,5 | 71,8 | 72,2 | 12,3 | 120,7 | 0,4 | 100,6 |
| Коэффициент соотношения расходов на адаптацию принятых работников и расходов на адаптацию всех работников | 1,10 | 1,29 | 1,11 | 0,19 | - | -0,18 | - |
| Производительность труда, тыс. руб. | 65 015 | 49 971 | 50 624 | -15 044 | 76,9 | 653 | 101,3 |
| Коэффициент опережения производительности труда над темпами роста расходов на адаптацию принятых работников | - | 0,637 | 1,007 | - | - | 0,370 | - |

На рисунке 10 отразим динамику совокупных расходов и фактических стимулирующих расходов ООО «Национальные Технологии» на премирование и дополнительную оплату труда участников процесса адаптации работников за 2021-2023 гг.

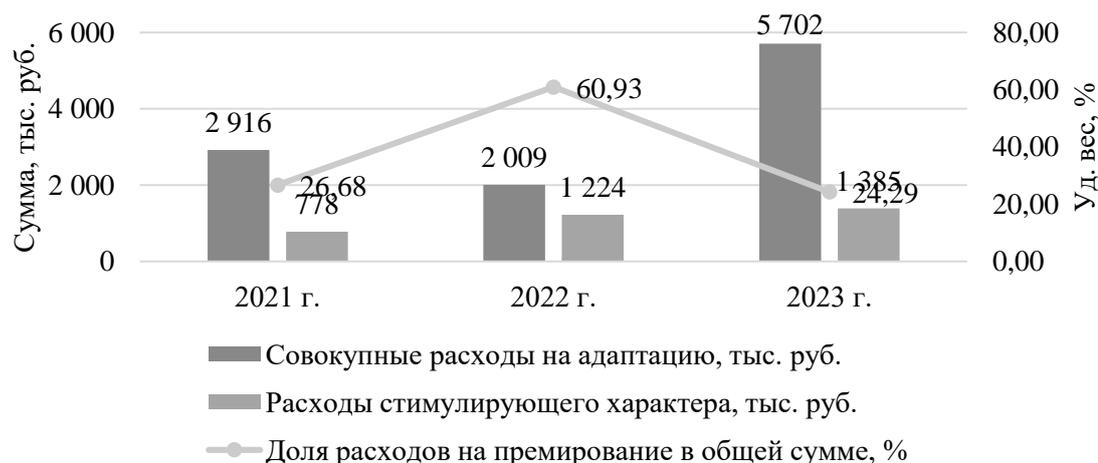


Рисунок 10 – Расходы мотивирующего характера ООО «Национальные Технологии» на премирование и дополнительную оплату труда участников процесса адаптации за 2021-2023 гг.

Из рисунка 10 видно, что доля расходов на премирование и доплаты стимулирующего характера в общей сумме расходов на адаптацию увеличилась с 26,68 % в 2021 г. до 60,93 % в 2022 г. при том, что, как показал проведенный ранее анализ, интенсивность адаптационных процессов и процент успешно прошедших адаптацию работников и работающих более года, наоборот, снижались.

Это может свидетельствовать о перерасходе фонда заработной платы на премирование за управление процессом, эффективность которого не демонстрирует устойчиво положительную динамику.

В 2023 г. доля расходов на стимулирование занятого в процессе адаптации персонала снизилась до 24,29 % и стала наименьшей за три года. Это говорит о снижении интенсивности и эффективности задействования инструмента материального стимулирования субъектов управления адаптацией персонала в организации.

На рисунке 11 представлена динамика расходов организации в расчете на одного адаптируемого и принятого работников.

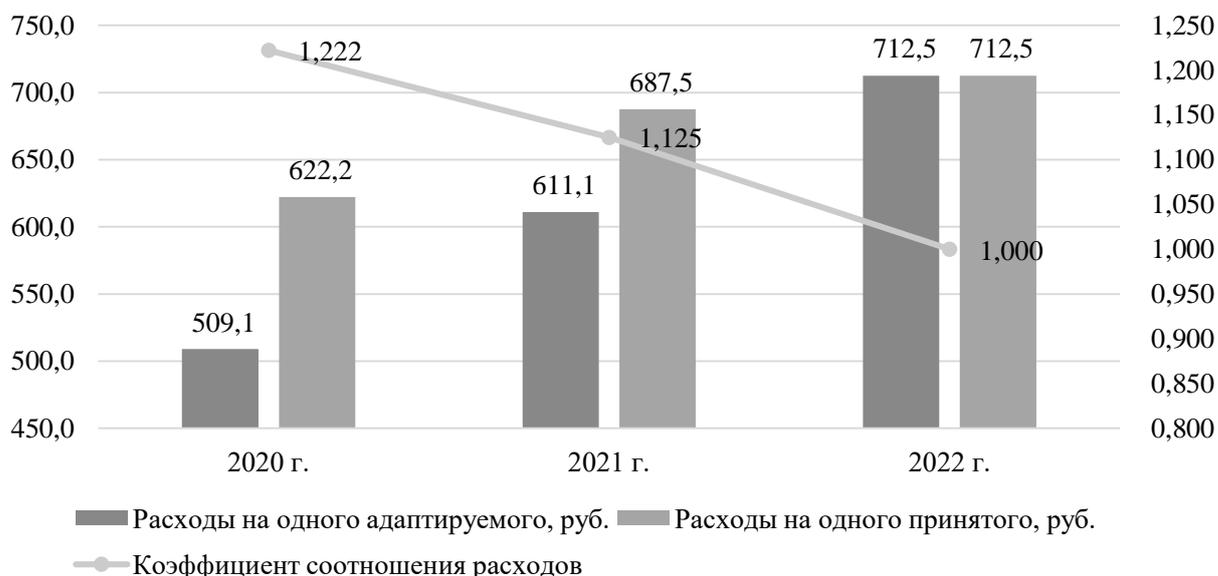


Рисунок 11 – Удельные расходы ООО «Национальные Технологии» на адаптируемых работников за 2021-2023 гг.

По данным рисунка 11 можно отметить две тенденции. С одной стороны, как негативную, можно отметить тенденцию роста коэффициента соотношения расходов на адаптацию принятых и проходивших ее работников до 1,11 пункта в 2023 г., а в 2022 г. до 1,29 пункта, что говорит о том, что часть осуществляемых организацией расходы на адаптацию в конечном счете не дают эффекта и не могут быть отнесены к расходам на работников, завершивших процесс адаптации.

С другой стороны, необходимо отметить устойчивый ежегодный рост таких расходов – на 3,3 % в 2022 г. и еще на 16,1 % в 2023 г. В расчете на одного принятого на работу адаптируемого работника величина таких расходов возросла в 2022 г. на 20,7 % и еще на 0,6 % в 2023 г. и составила 72,2 тыс. руб. (при сумме 64,8 тыс. руб. в расчете в среднем на одного адаптируемого работника).

На рисунке 12 на основе данных таблицы 7 отражена динамика коэффициента экономической эффективности (опережения производительности труда над темпами роста расходов на адаптацию) в ООО «Национальные Технологии» за 2021-2023 гг.

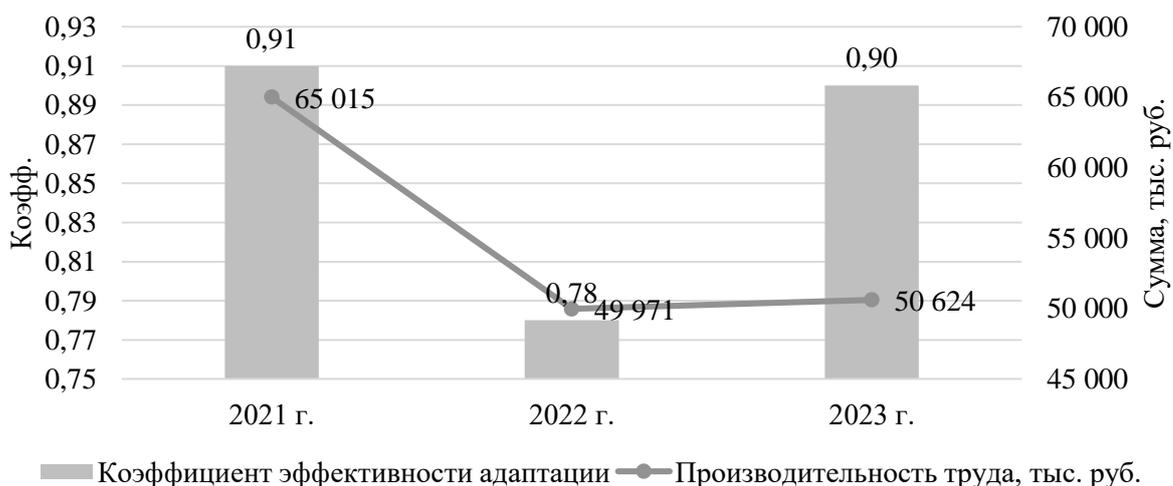


Рисунок 12 – Показатели процесса адаптации работников ООО «Национальные Технологии» за 2021-2023 гг.

Как видно из данных таблицы 7 и рисунка 12, по данным за 2022 г. производительность труда в организации снизилась, что при росте расходов на адаптацию принятых работников на 20,7 % в этот год обусловило значение коэффициента опережения производительности на уровне 0,637. По данным за 2023 г. производительность труда выросла на 1,3 % при росте расходов на одного работника, принятого на работу, на 0,6 % – это повлекло рост рассматриваемого показателя на 0,370 пункта – до 1,007 пункта.

При этом негативным моментом было само по себе значение, не превышающее единицу в 2022 г. Однако, его увеличение свидетельствовало о незначительном улучшении ситуации и росте эффективности управления процессом адаптации персонала в организации в отчетном 2023 г. При этом данная динамика наблюдается на фоне снижения коэффициента эффективности адаптации с 0,91 пункта в 2021 г. до 0,90 пункта в 2023 г. То есть на фоне снижения уровня адаптируемости принимаемого на работу персонала наблюдается незначительное увеличение производительности труда в организации в отчетном 2023 г. Это свидетельствует в целом о наличии организационных проблем и проблемы качества оценки адаптируемых в организации, так как расходы на данный процесс растут, а существенного прироста производительности труда (несмотря на незначительную положительную динамику в 2023 г.) не происходит.

Таким образом, в ООО «Национальные Технологии» функционирует сформированная с учетом отраслевой специфики, решаемых задач и масштаба деятельности организации структура управления. Система управления выстроена в ООО «Национальные Технологии» на основе ключевых принципов управления и с задействованием основных инструментов, применяемых в управлении в современных организациях. Анализ результатов деятельности организации показывает, что в 2022 г. в сравнении с 2021 г. экономический рост организации замедлился, что нашло свое выражение в том числе в образовании убытка по основной деятельности. Однако, к 2023 г. экономический рост организации возобновился, а выручка от продаж

превысила показатель 2021 г. Несмотря на ухудшение в сравнении с 2021 г. финансовых результатов деятельности, в целом рост выручки в 2023 г., сохранение прибыли и рентабельной работы в отчетном году вместе с устойчивым ростом оборачиваемости оборотных активов позволяют сделать выводы о росте деловой активности организации, что содержит в себе резервы улучшения финансовых результатов работы организации в среднесрочной перспективе. В ООО «Национальные Технологии» в 2021-2023 гг. наблюдается крайне высокий уровень текучести кадров, обусловленный в том числе сложившейся на рынке труда ситуацией с дефицитом отдельных специалистов. Исследование организации процесса управления адаптацией персонала в ООО «Национальные Технологии» показывает, что с организационной точки зрения имеется обособленное структурное подразделение и специалисты, являющиеся субъектами управления данным процессом, выработаны процедура, последовательность процесса и критерии оценки адаптируемых, то есть в целом уровень организационного обеспечения управления исследуемым процессом достаточно высок. Однако, оценка количественных и качественных показателей результативности управления рассматриваемым процессом в ООО «Национальные технологии» позволила выявить ряд проблем: рост нагрузки на субъектов управления процессом адаптации, сопровождающийся снижением уровня прохождения адаптации, коэффициента эффективности адаптации, а также доли стимулирующих выплат субъектам управления процессом адаптации в организации; в 2022 г. не обеспечен рост производительности труда, а в 2023 г. ее динамика незначительна, что наблюдается на фоне устойчивого роста абсолютной и удельной величины осуществляемых в рамках управления процессом адаптации расходов организации; динамика изученных показателей косвенно указывает на снижение в организации требований к адаптируемым и смягчении политики оценки качества работы принимаемых на работу специалистов, что несет в себе риски снижения качества работы нанимаемых специалистов.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала ООО «Национальные технологии»

3.1 Мероприятия по повышению эффективности управления адаптацией персонала в ООО «Национальные технологии»

Как показал проведенный анализ, в целом экономическая эффективность процесса управления профессиональной и социально-психологической адаптацией на предприятии характеризовалась относительным ухудшением показателей, что проявляется снижении производительности и росте затрат. Одной из проблем организации профессиональной и социально-психологической адаптации работников в организации является отсутствие действенной системы стимулирования процесса адаптации, что привело к чрезмерному расходованию фонда оплаты труда на обеспечение процесса адаптации.

В частности, оценка стимулирования процессов профессиональной и социально-психологической адаптации в ООО «Национальные технологии» показала, что:

- существующая система стимулирования носит ограниченный характер, не позволяет в полной мере стимулировать работу участников процесса, так как (за исключением инспектора по кадрам) в любом случае гарантирует выплату за формальную работу;
- система стимулирования не позволяет участникам процесса адаптации рассчитывать на рост вознаграждения в случае более эффективного прохождения адаптации новым сотрудником (а также – отсутствует механизм депремирования на случай, если адаптация характеризовалась неудовлетворительными результатами);
- практически полностью отсутствует экономически воздействующий на новых работников механизм стимулирования успешного прохождения адаптации.

Поэтому резервами и основными направлениями повышения эффективности работы ООО «Национальные технологии» за счет улучшения управления профессиональной адаптацией должны стать:

- совершенствование системы мотивации работников, участвующих в процессе адаптации новых сотрудников;
- создание механизма мотивации и материального стимулирования для новых работников, проходящих адаптацию.

Существующая сдельно-премиальная система оплаты труда в ООО «Национальные технологии» не стимулирует работников на опережающий рост производительности труда, так как работник гарантированно получает фиксированную величину премии. Кроме того, существующая система оплаты труда работников не зависит в полной мере от эффективности деятельности учреждения.

Можно сформулировать ряд рекомендаций по мотивации труда работников ООО «Национальные технологии», участвующих в процессе адаптации новых сотрудников – прежде всего, необходимо выбрать не более двух-трех показателей премирования с определением приоритетных направлений стимулирования деятельности:

- рост доли работников, прошедших адаптацию;
- превышение фактических результатов адаптируемых работников над запланированными.

Можно предложить следующие критерии и их веса значимости, которые представлены в таблице 8, на основании которых будет производиться премирование специалистов, отвечающих за адаптацию новых работников в филиале. С применением таких критериев процесс определения величины и обоснование выплаты премии сотруднику становятся прозрачными и контролируемыми. При этом сотрудник может как получить максимальный размер доплат к окладу в случае достижения всех предусмотренных показателей, так и остаться без премии, если результаты его труда не заслуживают дополнительных поощрений.

Таблица 8 – Весовые значения критериев премирования

| Критерий | Весовое значение |
|--|------------------|
| Повышение процента адаптируемости работников | 0,4 |
| Превышение фактических показателей адаптируемых над планом | 0,4 |
| Положительная социометрическая оценка адаптируемого | 0,2 |
| Итого | 1,0 |

Кроме того, существует необходимость разработки действенного механизма стимулирования и мотивации к успешной адаптации непосредственно для самих адаптируемых. Этого можно добиться путем ввода механизма премирования за превышение результатов адаптации над запланированными по плану прохождения адаптации показателями.

Размер вознаграждения за успешное прохождение адаптации будет определяться исходя из коэффициентов согласно таблице 9 по формуле (1):

$$B = K_1 \times \text{ДО}, \quad (1)$$

где B – размер вознаграждения;

K_1 – коэффициент достигнутого положительного эффекта;

ДО – должностной оклад адаптируемого во время прохождения испытательного срока.

Таблица 9 – Коэффициент достигнутого положительного эффекта (K_1)

| Достигнутый положительный эффект | Значение K_1 |
|---|----------------|
| Невыполнение плана | – |
| Выполнение запланированных показателей | 1,0 |
| Выполнение запланированных показателей и вклад в работу предприятия в течение адаптационного периода, приведший к измеряемому эффекту | 1,3 |
| Выполнение запланированных показателей и вклад в работу предприятия в течение адаптационного периода, приведший к документально оформленному эффекту и отметке в головном | 1,5 |

Значение коэффициента K_1 будет определяться коллегиально работниками организации, принимающими участие в процессе адаптации

конкретного адаптируемого, в зависимости от удовлетворения результатов адаптации одному из условий, отраженных в таблице 9.

Предложенная система стимулирования новых (адаптируемых) работников и реализация ее в ООО «Национальные технологии» позволит добиться следующих положительных моментов в организации управления процессом адаптации:

- создать последовательный, прозрачный и доступный для каждого нового работника, независимо от его ранга и класса, механизм дополнительного стимулирования и заинтересовать работника в быстром развитии;
- внедрить в практику работы организации эффективную систему стимулирования адаптационной работы в отношении новых работников, направленную на создание объективно равных возможностей и прав на вознаграждение для любого нового сотрудника.

Еще одним важным аспектом совершенствования сложившейся в ООО «Национальные технологии» системы адаптации персонала должно стать обеспечение обратной связи с адаптируемыми, целью которой должно стать:

- выявление проблем в процессе адаптации новых сотрудников с позиций самих адаптируемых специалистов и рабочих;
- обеспечение быстрого реагирования на имеющиеся проблемы и гибкости системы адаптации.

Для реализации такого направления совершенствования требуется внедрить в практику процесса адаптации работников в ООО «Национальные технологии» инструмента анкетирования прошедших и завершивших адаптационный период работников.

Для этого разработана специальная анкета (приложение В, рисунок В1, В2), содержание которой направлено на выявление проблем в процессе адаптации, а также на выявление настроения и восприятия адаптируемым работником своих перспектив развития и работы в ООО «Национальные

технологии», то есть на выявление формирования отдельных аспектов социально-психологического и мотивационного фактора у принимаемых на работу специалистов.

Для реализации данного инструмента каждому работнику, принятому на работу, по завершении адаптационного периода необходимо будет заполнять разработанную анкету. И ежеквартально инспектор по кадрам будет готовить аналитическую записку о состоянии процесса адаптации на основе обратной связи с адаптируемыми работниками.

Таким образом, для ООО «Национальные технологии» в целях совершенствования процесса и системы адаптации в организации разработан комплекс рекомендаций, направленных на внедрение инструмента материального стимулирования работников, обеспечивающих управление и руководство (наставничество) адаптируемыми специалистами, а также самих специалистов; а также – внедрение инструмента анкетирования адаптируемых работников, применение которого направлено на формирование устойчивой системы обратной связи с адаптируемыми для обеспечения возможности своевременного и гибкого изменения фактически действующей системы адаптации и ее постоянного совершенствования. Далее проведем оценку эффективности реализации предложенных мероприятий в условиях функционирования ООО «Национальные технологии».

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Измерить количественно экономический эффект от реализации предложенных мероприятий возможно только по факту, так как результаты адаптации невозможно оценить заранее. Однако, как минимум, совершенствование механизма управления адаптационной работой обеспечит сокращение потерь рабочего времени работниками организации, так как, с одной стороны, новые работники будут максимально эффективно использовать свое рабочее время, а уже имеющиеся работники будут

минимизировать свое время, затрачиваемое на адаптируемых. В целом это повлечет рост эффективности использования фонда рабочего времени всех работников организации.

Поэтому в рамках экономической оценки эффективности рассчитаем эффект от сокращения потерь рабочего времени работниками ООО «Национальные технологии». В частности, реализация внедряемой системы премирования в случае выполнения специалистами доводимых планов, по мнению исследователей [3; 11; 16], позволит сократить вдвое потери рабочего времени специалистов организации.

Прирост объема выработки ООО «Национальные технологии» за счет сокращения потерь рабочего времени может быть рассчитан по формуле (2):

$$P_{ВП} = ПТ_{ср} \times П_{вр}, \quad (2)$$

где $P_{ВП}$ – резерв увеличения производительности труда, руб.;

$ПТ_{ср}$ – среднечасовая производительность труда работников, руб.;

$П_{вр}$ – сокращаемые потери рабочего времени, часы.

В таблице 10 проанализируем потери рабочего времени работников ООО «Национальные технологии» за 2023 г.

Таблица 10 – Оценка потерь рабочего времени и резерва их сокращения в ООО «Национальные технологии» по данным за 2023 год

| Показатель | Значение |
|--|----------|
| Совокупные потери рабочего времени, тыс. час. | 6,5 |
| из них – прогулы | 0,1 |
| в связи с потерей трудоспособности | 0,9 |
| простой в работе из-за ненадлежащей работы | 5,5 |
| Прогнозный уровень снижения потерь рабочего времени, % | 50,0 |
| Резерв сокращения потерь, тыс. час. | 2,8 |

Приведенные расчеты показывают, что сокращение потерь рабочего времени в организации может составить до 2,8 тыс. часов.

Тогда, резерв увеличения выработки работ и услуг для ООО «Национальные технологии» составит:

$$\Delta B = 24\,766,9 \text{ руб.} \cdot 2,8 \text{ тыс. час.} = 69\,347,3 \text{ тыс. руб.},$$

где 24 766,9 – среднечасовой объем выработки на 1 работника, руб.;

2,8 – резерв сокращения потерь рабочего времени, тыс. час.

Прирост прибыли ООО «Национальные технологии» за счет увеличения объемов выработки можно рассчитать по формуле:

$$\Delta П^B = \Delta B \times R_{\text{пр}}, \quad (3)$$

где $\Delta П^B$ – изменение валовой прибыли за счет роста объемов производства и выручки от продаж, руб.;

ΔB – изменение выручки от продаж, руб.;

$R_{\text{пр}}$ – уровень валовой прибыли в организации за отчетный период (8,55 % – на основе данных приложения Б, рисунок Б1, Б2).

С учетом возможности роста совокупного объема выработки ООО «Национальные технологии» на 69 347,3 тыс. руб. прирост валовой прибыли с учетом ее уровня, составляющего 8,55 %, может составить:

$$\Delta П^B = 69\,347,3 \cdot 0,0855 = 5\,929,2 \text{ тыс. руб.}$$

Следовательно, задействование предложенного инструмента премирования и стимулирования адаптируемых работников и управляющих их адаптацией в организации за счет сокращения потерь рабочего времени позволит обеспечить увеличение выработки и объемов продаж для

ООО «Национальные технологии» на 69 347,3 тыс. руб., а прибыль организации может быть увеличена на 5 929,2 тыс. руб.

Эффективность задействования инструмента анкетирования позволит повысить уровень социально-психологического климата в ООО «Национальные технологии» и за счет более высокой отдачи труда специалистов организации в среднесрочной перспективе обеспечить рост качества оказания услуг и выполнения работ, что скажется на росте производительности труда и объемов выработки не менее, чем на 3,0-5,0 % в год. В денежном выражении увеличение выработки повлечет прирост выручки от продаж на следующую сумму:

$$\Delta B = 5\,366\,110 \text{ тыс. руб.} \cdot 3,0 / 100 = 160\,983,3 \text{ тыс. руб.}$$

С учетом возможности роста совокупного объема выработки ООО «Национальные технологии» на 160 983,3 тыс. руб. прирост валовой прибыли с учетом ее уровня, составляющего 8,55 %, может составить:

$$\Delta П^B = 160\,983,3 \cdot 0,0855 = 13\,764,1 \text{ тыс. руб.}$$

Следовательно, задействование предложенного инструмента анкетирования адаптируемых работников в организации за счет улучшения социально-психологического климата и своевременного выявления нужд адаптируемых работников и ошибок в организации процесса адаптации позволит обеспечить увеличение выработки и объемов продаж для ООО «Национальные технологии» на 160 983,3 тыс. руб., а прибыль организации может быть увеличена на 13 764,1 тыс. руб.

В таблице 11 обобщим информацию о предлагаемых мероприятиях по совершенствованию системы адаптации в ООО «Национальные технологии» – дадим характеристику эффекта от реализации предлагаемых мероприятий, а

также определим совокупный количественный эффект в виде прироста прибыли организации.

Таблица 11 – Эффект ООО «Национальные технологии» от реализации предлагаемых мероприятий

| Мероприятие | Ожидаемый управленческий и социально-психологический эффект | Эффект, тыс. руб. |
|--|---|-------------------|
| Внедрение системы стимулирования специалистов и адаптации новых работников | – повышение заинтересованности специалистов-наставников в результатах адаптируемых; – создание денежной мотивации адаптируемых на более быстрый профессиональный рост | 5 929,2 |
| Внедрение анкетирования адаптируемых работников | – улучшение социально-психологического климата в коллективе; – повышение лояльности работников и работоспособности; – общий рост вовлеченности новых работников в коллектив; – своевременное выявление проблемных мест процесса адаптации и его развитие | 13 764,1 |
| Итого | – | 19 693,3 |

Совокупный эффект для организации от реализации предложенных мероприятий составит, следовательно, 19 693,3 тыс. руб., или 19,7 млн. руб.

В таблице 12 приведены данные об изменении показателей деятельности ООО «Национальные технологии» с учетом реализации предложенных мероприятий.

Таблица 12 – Изменение показателей работы ООО «Национальные технологии» за счет реализации предложенных мероприятий

| Показатели | 2023 г. | С учетом мероприятий | Изменение | |
|-------------------------------------|---------|----------------------|----------------|------------------|
| | | | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % |
| Выручка от продаж, млн. руб. | 5 366,1 | 5 596,4 | 230,3 | 104,3 |
| Себестоимость продаж, млн. руб. | 5 320,1 | 5 530,7 | 210,6 | 104,0 |
| Прибыль от продаж, млн. руб. | 46,0 | 65,7 | 19,7 | 142,8 |
| Рентабельность продаж, % | 0,86 | 1,17 | 0,31 | - |
| Численность работников, чел. | 106 | 106 | 0 | 100,0 |
| Производительность труда, млн. руб. | 50,6 | 52,8 | 2,2 | 104,3 |

Как видно из представленных в таблице 12 расчетов, внедрение в практику работы организации стимулирующего и опросного (анкетирование) инструментов управления адаптацией позволит ООО «Национальные технологии» увеличить выручку от продаж на 230,3 млн. руб. и прибыль организации на 19,7 млн. руб., что в свою очередь обеспечит рост рентабельности продаж организации на 0,31 п.п. до 1,17 %. При этом при сохранении текущей численности производительность труда в организации может быть увеличена на 2,2 млн. руб. / чел. до 52,8 млн. руб. / чел. В целом, это свидетельствует о высокой экономической эффективности предложенных мероприятий.

Таким образом, для ООО «Национальные технологии» в целях совершенствования процесса и системы адаптации в организации разработан комплекс рекомендаций. Первая рекомендация направлена на внедрение инструмента материального стимулирования работников, обеспечивающих управление и руководство (наставничество) адаптируемыми специалистами, а также самих специалистов. Задействование предложенного инструмента премирования и стимулирования адаптируемых работников и управляющих их адаптацией в организации за счет сокращения потерь рабочего времени позволит обеспечить увеличение выработки и объемов продаж для ООО «Национальные технологии» на 69 347,3 тыс. руб., а прибыль организации может быть увеличена на 5 929,2 тыс. руб.

Также для ООО «Национальные технологии» предложено внедрение инструмента анкетирования адаптируемых работников, применение которого направлено на формирование устойчивой системы обратной связи с адаптируемыми для обеспечения возможности своевременного и гибкого изменения фактически действующей системы адаптации и ее постоянного совершенствования. Задействование предложенного инструмента анкетирования адаптируемых работников в организации за счет улучшения социально-психологического климата и своевременного выявления нужд

адаптируемых работников и ошибок в организации процесса адаптации позволит обеспечить увеличение выработки и объемов продаж для ООО «Национальные технологии» на 160 983,3 тыс. руб., а прибыль организации может быть увеличена на 13 764,1 тыс. руб. Внедрение в практику работы организации стимулирующего и опросного (анкетирование) инструментов управления адаптацией позволит ООО «Национальные технологии» увеличить выручку от продаж на 230,3 млн. руб. и прибыль организации на 19,7 млн. руб., что в свою очередь обеспечит рост рентабельности продаж организации на 0,31 п.п. до 1,17 %. Производительность труда в организации может быть увеличена на 2,2 млн. руб. / чел. до 52,8 млн. руб. / чел. Предлагаемые мероприятия позволят организации в целом повысить качество управления и организации процесса профессиональной адаптации новых работников, улучшить процесс и результативность приема и вовлечения персонала в работу, что обеспечит рост скорости адаптации и снижение потерь рабочего времени.

Заключение

Управление персоналом сегодня – это сложный процесс, который требует учета как экономических, так и социально-психологических аспектов и характеристик работников. В зависимости от состояния внешней и внутренней среды, складывающихся в системе управления персоналом проблем и проявления кризисных явлений, руководством предприятия должно уделяться внимание и делаться акцент на той или иной группе методов и/или элементе системы управления, а зачастую – требуется умелое сочетание всех составляющих системы управления. Управление персоналом складывается из совокупности элементов системы управления, одним из которых выступает своевременная, полноценная и эффективная адаптация нового работника.

Исследование теоретических подходов к пониманию сущности адаптации персонала позволяет определить ее как процесс, направленный на обеспечение наиболее быстрого и благоприятного ввода нового работника в хозяйственный процесс организации, реализуемый посредством взаимодействия с ним субъектов управления персоналом, вовлеченным в процесс этого ввода, с применением набора инструментов, способствующих ускорению и повышению результативности данного процесса. Несмотря на различие в подходах к адаптации, позволяющих выделить несколько ее отличающихся друг от друга видов, все они нацелены на решение ключевой задачи – обеспечить быструю и эффективную адаптацию нового работника таким образом, чтобы были удовлетворены потребности как непосредственно этого работника, так и организации-нанимателя в получении наибольшей отдачи от нового работника. Основной целью организации управления процессом адаптации является ускорение этого процесса таким образом, чтобы минимизировать риски и негативные последствия от плохой адаптации и обеспечить извлечение максимально возможного эффекта от потенциала, содержащегося в новом работнике.

В ООО «Национальные Технологии» функционирует сформированная с

учетом отраслевой специфики, решаемых задач и масштаба деятельности организации структура управления. Система управления выстроена в ООО «Национальные Технологии» на основе ключевых принципов управления и с задействованием основных инструментов, применяемых в управлении в современных организациях.

Анализ результатов деятельности организации показывает, что в 2022 г. в сравнении с 2021 г. экономический рост организации замедлился, что нашло свое выражение в том числе в образовании убытка по основной деятельности. Однако, к 2023 г. экономический рост организации возобновился, а выручка от продаж превысила показатель 2021 г. Несмотря на ухудшение в сравнении с 2021 г. финансовых результатов деятельности, в целом рост выручки в 2023 г., сохранение прибыли и рентабельной работы в отчетном году вместе с устойчивым ростом оборачиваемости оборотных активов позволяют сделать выводы о росте деловой активности организации, что содержит в себе резервы улучшения финансовых результатов работы организации в среднесрочной перспективе.

В ООО «Национальные Технологии» в 2021-2023 гг. наблюдается крайне высокий уровень текучести кадров, обусловленный в том числе сложившейся на рынке труда ситуацией с дефицитом отдельных специалистов.

Исследование организации процесса управления адаптацией персонала в ООО «Национальные Технологии» показывает, что с организационной точки зрения имеется обособленное структурное подразделение и специалисты, являющиеся субъектами управления данным процессом, выработаны процедура, последовательность процесса и критерии оценки адаптируемых, то есть в целом уровень организационного обеспечения управления исследуемым процессом достаточно высок.

Однако, оценка количественных и качественных показателей результативности управления рассматриваемым процессом в ООО «Национальные технологии» позволила выявить ряд проблем:

- рост нагрузки субъектов управления процессом адаптации, сопровождающийся снижением уровня прохождения адаптации, коэффициента эффективности адаптации, а также доли стимулирующих выплат субъектам управления процессом адаптации в организации;
- в 2022 г. не обеспечен рост производительности труда, а в 2023 г. ее динамика незначительна, что наблюдается на фоне устойчивого роста абсолютной и удельной величины осуществляемых в рамках управления процессом адаптации расходов организации;
- динамика изученных показателей косвенно указывает на снижение в организации требований к адаптируемым и смягчении политики оценки качества работы принимаемых на работу специалистов, что несет в себе риски снижения качества работы нанимаемых специалистов.

Для ООО «Национальные технологии» в целях совершенствования процесса и системы адаптации в организации разработан комплекс рекомендаций.

Первая рекомендация направлена на внедрение инструмента материального стимулирования работников, обеспечивающих управление и руководство (наставничество) адаптируемыми специалистами, а также самих специалистов. Задействование предложенного инструмента премирования и стимулирования адаптируемых работников и управляющих их адаптацией в организации за счет сокращения потерь рабочего времени позволит обеспечить увеличение выработки и объемов продаж для ООО «Национальные технологии» на 69 347,3 тыс. руб., а прибыль организации может быть увеличена на 5 929,2 тыс. руб.

Также для ООО «Национальные технологии» предложено внедрение инструмента анкетирования адаптируемых работников, применение которого направлено на формирование устойчивой системы обратной связи с адаптируемыми для обеспечения возможности своевременного и гибкого изменения фактически действующей системы адаптации и ее постоянного

совершенствования. Задействование предложенного инструмента анкетирования адаптируемых работников в организации за счет улучшения социально-психологического климата и своевременного выявления нужд адаптируемых работников и ошибок в организации процесса адаптации позволит обеспечить увеличение выработки и объемов продаж для ООО «Национальные технологии» на 160 983,3 тыс. руб., а прибыль организации может быть увеличена на 13 764,1 тыс. руб.

Внедрение в практику работы организации стимулирующего и опросного (анкетирование) инструментов управления адаптацией позволит ООО «Национальные технологии» увеличить выручку от продаж на 230,3 млн. руб. и прибыль организации на 19,7 млн. руб., что в свою очередь обеспечит рост рентабельности продаж организации на 0,31 п.п. до 1,17 %. Производительность труда в организации может быть увеличена на 2,2 млн. руб. / чел. до 52,8 млн. руб. / чел.

Предлагаемые мероприятия позволят организации в целом повысить качество управления и организации процесса профессиональной адаптации новых работников, улучшить процесс и результативность приема и вовлечения персонала в работу, что обеспечит рост скорости адаптации и снижение потерь рабочего времени.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Алавердов А. Р. Управление персоналом: учеб. пособие. М.: МФПУ Синергия, 2019. 192 с.
2. Астафьева И. А. Построение системы адаптации персонала в государственном учреждении // Вестник ГГУ. 2021. № 6. С. 49-55.
3. Афанасьева Л. А. Теоретические аспекты совершенствования системы управления персоналом на основе внедрения программ трудовой адаптации // Управленческий учет. 2022. № 7. С. 406-412.
4. Афанасьева М. Р. Система адаптации персонала в компании: теория и практика // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2021. № 7. С. 52-66.
5. Виноградский Н. Д. Управление персоналом: учеб. пособие. Киев: Центр учеб. лит., 2019. 502 с.
6. Воронкова В. Г. Кадровый менеджмент: учебник. М.: Юнити-Дана, 2019. 176 с.
7. Герасимова А. В. Система адаптации персонала организации: проблемы и пути решения // Заметки ученого. 2021. № 10. С. 309-317.
8. Глазов М. М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента: учебник. СПб.: Андреев. изд. дом, 2020. 251 с.
9. Горелов Н.А. Экономика трудовых ресурсов: учеб. пособие. М.: Высшая школа, 2021. 412 с.
10. Горленко О. А. Управление персоналом: учебник для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2019. 249 с.
11. Гущина О. И. Управление системой адаптации персонала на предприятии // Научный лидер. 2021. № 19. С. 28-31.
12. Каркашадзе Д. Д. Процессуальная мотивация и социально-психологическая адаптация личности в системе управления персоналом // Интеллектуальные ресурсы – региональному развитию. 2021. № 1. С. 159-163.

13. Коптева Л. А. Организация системы адаптации персонала с целью обеспечения кадровой безопасности организации // Финансовый бизнес. 2022. № 4. С. 23-29.
14. Красавина Е. В. Методы управления персоналом: от классических до поведенческих // Современная наука: Экономика и право. 2019. № 6. С. 26-30.
15. Кропотова С. В. Совершенствование системы адаптации персонала в медицинской организации // Медсестра. 2021. № 6. С. 73-78.
16. Мальцева Т. А. Совершенствование систем привлечения, отбора и адаптации персонала // Human Progress. 2021. № 1. С. 28-31.
17. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования. М.: Юрайт, 2019. 431 с.
18. Нурмухаметова С. Б. Система трудовой адаптации персонала в организации // Интернаука. 2022. № 4. С. 26-27.
19. Официальный сайт ООО «Национальные технологии» [Электронный ресурс] : ООО «Национальные технологии». URL: <https://q-pol.ru/> (дата обращения: 05.03.2024).
20. Пугачева К. С. Система адаптации персонала в организациях сферы услуг // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 11. С. 44-47.
21. Седакова Л. Д. Система адаптации персонала в организации // Самоуправление. 2022. № 4. С. 639-642.
22. Слющенкова М. С. Направления совершенствования системы адаптации персонала предприятия // Вестник молодежной науки. 2021. № 1. С. 5-7.
23. Сулима С. В. Роль и значение системы управления персоналом в системе управления организацией // Евразийское Научное Объединение. 2018. № 3. С. 184-187.
24. Терехина С. В. Трансформация системы управления персоналом в цифровой экономике // Вестник науки. 2020. № 4. С. 49-51.
25. Шибанова В. К. Оптимизация системы адаптации персонала // Актуальные вопросы современной экономики. 2021. №.4. С. 167-171.

26. Яковлева М. А. Лидерство в системе наставничества как эффективный инструмент адаптации персонала // Human Progress. 2021. № 1. С. 19-22.

27. Buleev I. Evaluation of the level of personnel adaptation to enterprises intellectualization in terms of the economy digitalization // Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2023. № 1. P. 94-104.

28. Lyubomudrova N. Adaptation of the organization's personnel to work in martial law conditions // International Scientific Journal Internauka. 2022. № 8(127). P. 17-19.

29. Nagibina N.A. Analysis of adaptation costs of the organization's personnel // E3S Web of Conferences. 22. Сер. «22nd International Scientific Conference on Energy Management of Municipal Facilities and Sustainable Energy Technologies, EMMFT 2020». 2021. P. 110-117.

30. Smachilo V. Specifics of the process of personnel adaptation // Sciences of Europe. 2021. № 73-1 (73). P. 20-23.

31. Xu N. Personnel turnover and organizational adaptation: the role of member connectivity and influence // Academy of Management Proceedings. 2023. № 1. P. 22-25.

Приложение А

Бухгалтерский баланс ООО «Национальные технологии»

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2021 г.

| | | | | | |
|---|--|--------------------------|----------------------|-----------|-------------|
| | | Дата (число, месяц, год) | Коды | | |
| | | Форма по ОКУД | 0710001 | | |
| | | по ОКПО | 31 | 12 | 2021 |
| Организация | Общество с ограниченной ответственностью "Национальные Технологии" | по ОКПО | 20037152 | | |
| Идентификационный номер налогоплательщика | | ИНН | 7703436097 | | |
| Вид экономической деятельности | Деятельность консультативная и работы в области компьютерных технологий | по ОКВЭД 2 | 62.02 | | |
| Организационно-правовая форма / форма собственности | | по ОКОПФ / ОКФС | 12300 | 16 | |
| Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность | | по ОКЕИ | 384 | | |
| Единица измерения: в тыс. рублей | | | | | |
| Местонахождение (адрес) 121059, Москва г, Брянская ул, д. № 5, этаж 10 пом. I ком. 1 | | | | | |
| Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту <input checked="" type="checkbox"/> ДА <input type="checkbox"/> НЕТ | | | | | |
| Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора Общество с ограниченной ответственностью «Аудиторское Партнерство «НИКА» | | | | | |
| Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации/индивидуального аудитора | | ИНН | 7708710956 | | |
| Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора | | ОГРН/ОГРНИП | 1097746834393 | | |

| Пояснения | Наименование показателя | Код | На 31 декабря 2021 г. | На 31 декабря 2020 г. | На 31 декабря 2019 г. |
|-----------|--|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | АКТИВ | | | | |
| | I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | |
| | Нематериальные активы | 1110 | - | - | 16 |
| | Результаты исследований и разработок | 1120 | - | - | - |
| | Нематериальные поисковые активы | 1130 | - | - | - |
| | Материальные поисковые активы | 1140 | - | - | - |
| p.2 | Основные средства | 1150 | 29 762 | 14 857 | 2 051 |
| | Доходные вложения в материальные ценности | 1160 | - | - | - |
| | Финансовые вложения | 1170 | - | - | - |
| | Отложенные налоговые активы | 1180 | 17 798 | 15 771 | 10 768 |
| | Прочие внеоборотные активы | 1190 | 1 167 | 593 | 329 |
| | Итого по разделу I | 1100 | 48 727 | 31 221 | 13 164 |
| | II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | |
| p.4 | Запасы | 1210 | 252 520 | 1 | 8 322 |
| | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 1220 | - | - | - |
| p.5 | Дебиторская задолженность | 1230 | 905 553 | 2 006 401 | 3 419 257 |
| | в том числе: | | | | |
| | задолженность более 12 месяцев | | 8 589 | 8 589 | - |
| p.3 | Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240 | 652 998 | - | - |
| | Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 163 961 | 774 089 | 245 608 |
| | Прочие оборотные активы | 1260 | 52 173 | 2 125 | 904 |
| | Итого по разделу II | 1200 | 2 027 205 | 2 782 616 | 3 674 090 |
| | БАЛАНС | 1600 | 2 075 932 | 2 813 837 | 3 687 254 |

Рисунок А.1 Бухгалтерский баланс ООО «Национальные технологии»

Продолжение приложения А

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2022 г.

| | | | | | |
|--|--|--------------------------|----------------------|-----------|-------------|
| | | Форма по ОКУД | Коды | | |
| | | Дата (число, месяц, год) | 31 | 12 | 2022 |
| Общество с ограниченной ответственностью «Национальные Технологии» | | по ОКПО | 20037152 | | |
| Идентификационный номер налогоплательщика | | ИНН | 7703436097 | | |
| Вид экономической деятельности Деятельность консультативная и работы в области компьютерных технологий | | по ОКВЭД 2 | 62.02 | | |
| Организационно-правовая форма / форма собственности Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность | | по ОКOPФ / ОКФС | 12300 | 16 | |
| Единица измерения: в тыс. рублей | | по ОКЕИ | 384 | | |
| Местонахождение (адрес) 121059, Москва г, Брянская ул, д. № 5, этаж 10 пом. I ком. 1 | | | | | |
| Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту <input checked="" type="checkbox"/> ДА <input type="checkbox"/> НЕТ | | | | | |
| Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора ЗАО "АУДИТОРСКАЯ ФИРМА "КРИТЕРИЙ-АУДИТ" | | | | | |
| Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации/индивидуального аудитора | | ИНН | 7707120640 | | |
| Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора | | ОГРН/ОГРНИП | 1027700463340 | | |

| Пояснения | Наименование показателя | Код | На 31 декабря 2022 г. | На 31 декабря 2021 г. | На 31 декабря 2020 г. |
|-----------|--|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | АКТИВ | | | | |
| | I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | |
| p.1 | Нематериальные активы | 1110 | 14 003 | - | - |
| | Результаты исследований и разработок | 1120 | - | - | - |
| | Нематериальные поисковые активы | 1130 | - | - | - |
| | Материальные поисковые активы | 1140 | - | - | - |
| p.2 | Основные средства | 1150 | 17 460 | 29 762 | 14 857 |
| | Доходные вложения в материальные ценности | 1160 | - | - | - |
| | Финансовые вложения | 1170 | - | - | - |
| | Отложенные налоговые активы | 1180 | 31 973 | 17 798 | 15 771 |
| | Прочие внеоборотные активы | 1190 | 1 246 | 1 167 | 593 |
| | Итого по разделу I | 1100 | 64 682 | 48 727 | 31 221 |
| | II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | |
| p.4 | Заласы | 1210 | 78 361 | 252 520 | 1 |
| | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 1220 | - | - | - |
| p.5 | Дебиторская задолженность | 1230 | 390 520 | 905 553 | 2 006 401 |
| | в том числе: | | | | |
| | задолженность более 12 месяцев | | 8 589 | 8 589 | 8 589 |
| | расчеты с покупателями и заказчиками | | 122 183 | 796 500 | - |
| | авансы выданные | | 170 382 | 43 413 | - |
| p.3 | Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240 | 50 000 | 4 998 | - |
| | Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 523 047 | 811 961 | 774 089 |
| | Прочие оборотные активы | 1260 | 17 545 | 52 173 | 2 125 |
| | Итого по разделу II | 1200 | 1 059 473 | 2 027 205 | 2 782 616 |
| | БАЛАНС | 1600 | 1 124 155 | 2 075 932 | 2 813 837 |

Рисунок А.3 Бухгалтерский баланс ООО «Национальные технологии»

Продолжение приложения А

| Пояснения | Наименование показателя | Код | На 31 декабря 2022 г. | На 31 декабря 2021 г. | На 31 декабря 2020 г. |
|-----------|--|------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | ПАССИВ | | | | |
| | III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ | | | | |
| | Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310 | 10 | 10 | 10 |
| | Собственные акции, выкупленные у акционеров | 1320 | - | - | - |
| | Переоценка внеоборотных активов | 1340 | - | - | - |
| | Добавочный капитал (без переоценки) | 1350 | - | - | - |
| | Резервный капитал | 1360 | - | - | - |
| | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 1370 | 834 674 | 821 500 | 1 037 518 |
| | Итого по разделу III | 1300 | 834 684 | 821 510 | 1 037 528 |
| | IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | |
| | Заемные средства | 1410 | - | - | - |
| | Отложенные налоговые обязательства | 1420 | 1 984 | - | 1 180 |
| p.7 | Оценочные обязательства | 1430 | 7 583 | 32 823 | 28 696 |
| | Прочие обязательства | 1450 | - | - | - |
| | Итого по разделу IV | 1400 | 9 547 | 32 823 | 29 876 |
| | V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | |
| | Заемные средства | 1510 | - | - | - |
| p.5 | Кредиторская задолженность | 1520 | 262 583 | 1 165 451 | 1 698 102 |
| | в том числе: | | | | |
| | расчеты с поставщиками и подрядчиками | | 59 903 | 1 118 371 | - |
| | авансы полученные | | 163 350 | 2 326 | - |
| | расчеты по налогам и сборам | | 38 912 | 38 128 | - |
| | прочая | | 418 | 6 626 | - |
| | Доходы будущих периодов | 1530 | - | - | - |
| p.7 | Оценочные обязательства | 1540 | 17 341 | 56 148 | 48 331 |
| | Прочие обязательства | 1550 | - | - | - |
| | Итого по разделу V | 1500 | 279 924 | 1 221 599 | 1 746 433 |
| | БАЛАНС | 1700 | 1 124 155 | 2 075 932 | 2 813 837 |



Руководитель  Юнов Константин
 Владимирович
(расшифровка подписи)

Рисунок А.4 Бухгалтерский баланс ООО «Национальные технологии»

Продолжение приложения А

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2023 г.

| | | | | | |
|--|--|--------------------------|---------------|----|------|
| | | Дата (число, месяц, год) | Коды | | |
| | | Форма по ОКУД | 0710001 | | |
| | | | 31 | 12 | 2023 |
| Организация | Общество с ограниченной ответственностью «Национальные Технологии» | по ОКПО | 20037152 | | |
| Идентификационный номер налогоплательщика | | ИНН | 7703436097 | | |
| Вид экономической деятельности | Деятельность консультативная и работы в области компьютерных технологий | по ОКВЭД 2 | 62.02 | | |
| Организационно-правовая форма / форма собственности | Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность | по ОКОПФ / ОКФС | 12300 | 16 | |
| Единица измерения: | в тыс. рублей | по ОКЕИ | 384 | | |
| Местонахождение (адрес) | 121059, Москва г, ул Брянская, д. 5, этаж 10, помещ. I, ком. 1 | | | | |
| Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту | <input checked="" type="checkbox"/> ДА <input type="checkbox"/> НЕТ | | | | |
| Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора | Общество с ограниченной ответственностью «Аудиторское Партнерство «НИКА» | | | | |
| Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации/индивидуального аудитора | | ИНН | 7708710956 | | |
| Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора | | ОГРН/ ОГРНИП | 1097746834393 | | |

| Пояснения | Наименование показателя | Код | На 31 декабря 2023 г. | На 31 декабря 2022 г. | На 31 декабря 2021 г. |
|-----------|--|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | АКТИВ | | | | |
| | I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | |
| p.1 | Нематериальные активы | 1110 | 11 108 | 14 003 | - |
| | Результаты исследований и разработок | 1120 | - | - | - |
| | Нематериальные поисковые активы | 1130 | - | - | - |
| | Материальные поисковые активы | 1140 | - | - | - |
| p.2 | Основные средства | 1150 | 144 171 | 60 337 | 29 762 |
| | в том числе: | | | | |
| | ППА | | 48 904 | 42 877 | - |
| | Вложение во внеоборотные активы | | 86 053 | - | - |
| | Доходные вложения в материальные ценности | 1160 | - | - | - |
| | Финансовые вложения | 1170 | - | - | - |
| | Отложенные налоговые активы | 1180 | 27 786 | 31 973 | 17 798 |
| | Прочие внеоборотные активы | 1190 | 800 | 1 246 | 1 167 |
| | Итого по разделу I | 1100 | 183 865 | 107 559 | 48 727 |
| | II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | |
| p.4 | Запасы | 1210 | 69 384 | 78 361 | 252 520 |
| | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 1220 | 12 851 | - | - |
| p.5 | Дебиторская задолженность | 1230 | 350 014 | 390 520 | 905 553 |
| | в том числе: | | | | |
| | Задолженность более 12 месяцев | | 16 285 | 8 589 | 8 589 |
| | расчеты с покупателями и заказчиками | | 44 035 | 122 183 | 798 500 |
| | авансы выданные | | 221 434 | 170 382 | 43 413 |
| p.3 | Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240 | 50 000 | 50 000 | 4 998 |
| | Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 804 910 | 523 047 | 811 961 |

| | | | | | |
|--|-------------------------|------|-----------|-----------|-----------|
| | Прочие оборотные активы | 1260 | 3 662 | 17 545 | 52 173 |
| | Итого по разделу II | 1200 | 1 290 821 | 1 059 473 | 2 027 205 |
| | БАЛАНС | 1600 | 1 474 686 | 1 167 032 | 2 075 932 |

Рисунок А.5 Бухгалтерский баланс ООО «Национальные технологии»

Продолжение приложения А

| Пояснения | Наименование показателя | Код | На 31 декабря 2023 г. | На 31 декабря 2022 г. | На 31 декабря 2021 г. |
|-----------|--|------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | ПАССИВ | | | | |
| | III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ | | | | |
| | Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310 | 10 | 10 | 10 |
| | Собственные акции, выкупленные у акционеров | 1320 | - | - | - |
| | Переоценка внеоборотных активов | 1340 | - | - | - |
| | Добавочный капитал (без переоценки) | 1350 | - | - | - |
| | Резервный капитал | 1360 | - | - | - |
| | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 1370 | 875 589 | 834 674 | 821 500 |
| | Итого по разделу III | 1300 | 875 599 | 834 684 | 821 510 |
| | IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | |
| | Заемные средства | 1410 | - | - | - |
| | Отложенные налоговые обязательства | 1420 | 1 450 | 1 964 | - |
| р.7 | Оценочные обязательства | 1430 | 11 888 | 7 583 | 32 823 |
| | Прочие обязательства | 1450 | - | - | - |
| | Итого по разделу IV | 1400 | 13 338 | 9 547 | 32 823 |
| | V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | |
| | Заемные средства | 1510 | - | - | - |
| р.5 | Кредиторская задолженность | 1520 | 177 949 | 305 460 | 1 165 451 |
| | в том числе: | | | | |
| | расчеты с поставщиками и подрядчиками | | 83 961 | 102 780 | 1 118 371 |
| | авансы полученные | | 39 626 | 163 350 | 2 326 |
| | расчеты по налогам и сборам | | 46 598 | 38 912 | 38 128 |
| | прочая | | 7 764 | 418 | 6 628 |
| | Доходы будущих периодов | 1530 | 370 039 | - | - |
| р.7 | Оценочные обязательства | 1540 | 37 761 | 17 341 | 56 148 |
| | Прочие обязательства | 1550 | - | - | - |
| | Итого по разделу V | 1500 | 585 749 | 322 801 | 1 221 599 |
| | БАЛАНС | 1700 | 1 474 686 | 1 167 032 | 2 075 932 |



 Руководитель _____

Юнов Константин
 Владленович
 (расшифровка подписи)

Рисунок А.6 Бухгалтерский баланс ООО «Национальные технологии»

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах ООО «Национальные технологии»

| Отчет о финансовых результатах за Январь - Декабрь 2022 г. | | Коды | | |
|---|--|------------|----|------|
| | | 0710002 | | |
| | | 31 | 12 | 2022 |
| | | 20037152 | | |
| | | 7703436097 | | |
| | | 62.02 | | |
| | | 12300 | 16 | |
| | | 384 | | |

| | | |
|---|--------------------------|--|
| Организация Общество с ограниченной ответственностью «Национальные Технологии» | Форма по ОКУД | |
| Идентификационный номер налогоплательщика | Дата (число, месяц, год) | |
| Вид экономической деятельности Деятельность консультативная и работы в области компьютерных технологий | по ОКПО | |
| Организационно-правовая форма / форма собственности Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность | ИНН | |
| Единица измерения: в тыс. рублей | по ОКВЭД 2 | |
| | по ОКОПФ / ОКФС | |
| | по ОКЕИ | |

| Пояснения | Наименование показателя | Код | За Январь - Декабрь 2022 г. | За Январь - Декабрь 2021 г. |
|-----------|---|------|-----------------------------|-----------------------------|
| | Выручка | 2110 | 4 547 408 | 5 266 223 |
| | Себестоимость продаж | 2120 | (4 304 284) | (4 822 487) |
| | Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 243 124 | 443 726 |
| | Коммерческие расходы | 2210 | (182 980) | (170 478) |
| | Управленческие расходы | 2220 | (140 825) | (162 425) |
| | Прибыль (убыток) от продаж | 2200 | (80 781) | 110 823 |
| | Доходы от участия в других организациях | 2310 | - | - |
| | Проценты к получению | 2320 | 33 885 | 15 917 |
| | Проценты к уплате | 2330 | - | - |
| | Прочие доходы | 2340 | 132 303 | 17 023 |
| | Прочие расходы | 2350 | (84 444) | (18 556) |
| | Прибыль (убыток) до налогообложения | 2300 | 963 | 125 207 |
| | Налог на прибыль | 2410 | (1 277) | (27 215) |
| | в том числе: | | | |
| | текущий налог на прибыль | 2411 | - | (29 608) |
| | отложенный налог на прибыль | 2412 | 12 211 | 2 393 |
| | Прочее | 2460 | 13 488 | 815 |
| | Чистая прибыль (убыток) | 2400 | 13 174 | 98 807 |

Рисунок Б.1 Отчет о финансовых результатах ООО «Национальные технологии»

Продолжение приложения Б

| Отчет о финансовых результатах за Январь - Декабрь 2023 г. | | Коды | | |
|---|--|--------------------------|----|------|
| | | Форма по ОКУД | | |
| | | Дата (число, месяц, год) | | |
| | | 31 | 12 | 2023 |
| Организация | Общество с ограниченной ответственностью «Национальные Технологии» | по ОКПО | | |
| | | ИНН | | |
| | | по ОКВЭД 2 | | |
| Идентификационный номер налогоплательщика | | по ОКПОФ / ОКФС | | |
| Вид экономической деятельности | Деятельность консультативная и работы в области компьютерных технологий | по ОКЕИ | | |
| Организационно-правовая форма / форма собственности | Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность | 12300 | 16 | |
| Единица измерения: | в тыс. рублей | 384 | | |

| Пояснения | Наименование показателя | Код | За Январь - Декабрь 2023 г. | За Январь - Декабрь 2022 г. |
|-----------|---|------|-----------------------------|-----------------------------|
| | Выручка | 2110 | 5 366 110 | 4 547 408 |
| | Себестоимость продаж | 2120 | (4 907 227) | (4 304 284) |
| | Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 458 883 | 243 124 |
| | Коммерческие расходы | 2210 | (265 482) | (182 980) |
| | Управленческие расходы | 2220 | (147 410) | (140 925) |
| | Прибыль (убыток) от продаж | 2200 | 45 991 | (80 781) |
| | Доходы от участия в других организациях | 2310 | - | - |
| | Проценты к получению | 2320 | 51 158 | 33 885 |
| | Проценты к уплате | 2330 | (6 810) | - |
| | Прочие доходы | 2340 | 20 292 | 132 303 |
| | Прочие расходы | 2350 | (49 308) | (84 444) |
| | Прибыль (убыток) до налогообложения | 2300 | 61 323 | 963 |
| | Налог на прибыль | 2410 | (13 820) | (1 277) |
| | в том числе: | | | |
| | текущий налог на прибыль | 2411 | (10 147) | - |
| | отложенный налог на прибыль | 2412 | (3 673) | 12 211 |
| | Прочее | 2460 | - | 13 488 |
| | Чистая прибыль (убыток) | 2400 | 47 503 | 13 174 |

Рисунок Б.2 Отчет о финансовых результатах ООО «Национальные Технологии»

Приложение В

Шаблон опросной анкеты для адаптируемых работников ООО «Национальные технологии»

АНКЕТА

Уважаемый коллега, Вы не так давно стали сотрудником ООО «Национальные технологии», и у Вас закончился период испытательного срока!

Просим ответить на вопросы ниже. Ваше мнение будет учтено при анализе процесса адаптации новичков в учреждении и повышении её эффективности.

Просим оценить в баллах (от 1 до 10, где 1 – минимальное значение, 10 – максимальное значение) предложенную характеристику пройденного Вами периода введения в должность и написать комментарии к своей оценке.

ФИО _____

Структурное
подразделение _____

Должность _____

Дата начала работы в
компании _____

| Характеристика | Оценка в баллах | Комментарии |
|---|-----------------|-------------|
| 1. Ознакомление с историей и корпоративной культурой | | |
| 2. Ознакомление с обязанностями должности перед началом работы | | |
| 3. Понимание общих требований к работе сотрудника в организации | | |
| 4. Понимание процедур отчетности и контроля рабочего времени | | |
| 5. Возможность обратиться за помощью к коллеге или руководителю | | |
| 6. Знание продаваемого ассортимента | | |
| 7. Владение технологией продаж | | |
| 8. Удовлетворенность социально-психологическим климатом в коллективе | | |
| 9. Удовлетворенность стилем руководства своего непосредственного руководителя | | |

Рисунок В.1 Шаблон опросной анкеты для адаптируемых работников
ООО «Национальные технологии»

Продолжение приложения В

| | | |
|--|--|--|
| 10. Удовлетворенность стилем руководства вышестоящего руководителя | | |
| 11. Понимание правил исчисления заработной платы | | |
| 12. Оправданность ожиданий по уровню заработной платы | | |
| 13. Оправданность ожиданий о работе в организации в целом | | |

| |
|--|
| 14. Ваши пожелания, что необходимо изменить в компании для более успешного освоения должности «новичком»: |
| 15. Ваши пожелания, что можно изменить в компании для повышения эффективности Вашей работы |
| 16. Какие положительные моменты Вы видите в компании как в работодателе |
| 17. Ваши планы на ближайшие 1-2года (подчеркните): <ul style="list-style-type: none">• работать на своей должности,• перейти на вышестоящую должность,• перейти в другое подразделение компании,• уйти из компании,• пока не определился, затрудняюсь ответить |

Спасибо за ответы!

Легкой адаптации!

Рисунок В.2 Шаблон опросной анкеты для адаптируемых работников
ООО «Национальные технологии»