

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 Разработка мероприятий по карьерному росту персонала организации
(на примере ООО ИИЦ «Дайджест М»)

Обучающийся	<u>А.Ф. Колыпина</u> (Инициалы Фамилия)	<u></u> (личная подпись)
Руководитель	<u>канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина</u> (ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)	
Консультант	<u>О.А. Головач</u> (ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)	

Тольятти 2023

Аннотация

Тема бакалаврской работы: Разработка мероприятий по карьерному росту персонала организации (на примере ООО ИИЦ «Дайджест М»).

Актуальность темы исследования заключается в том, что карьерный рост персонала является важной функцией управления человеческими ресурсами и технологически связано с другими функциями. Его внедрение является важным средством мотивации сотрудников, что является предпосылкой для повышения производительности труда работников и, в конечном счете, конкурентоспособности организации. Развитие карьеры сотрудников положительно влияет на мотивацию работников, оказывает прямое воздействие на финансовые показатели организации, а также улучшает климат в коллективе и преемственность руководства.

Объект исследования: ООО ИИЦ «Дайджест М».

Предмет исследования: деловая карьера персонала организации.

Цель работы – разработать мероприятия по карьерному росту персонала организации.

Задачами данной работы являются:

- рассмотреть теоретические основы управления деловой карьерой персонала в организации;
- провести анализ существующей системы управления деловой карьеры в ООО ИИЦ «Дайджест М»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления карьерой персонала в ООО ИИЦ «Дайджест М».

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников и приложений.

Abstract

Topic of bachelor's work: Development of measures for the career growth of the organization's personnel (on the example of LLC IIC "Digest M").

The relevance of the research topic lies in the fact that the career development of personnel is an important function of human resource management and is technologically connected with other functions. Its implementation is an important means of motivating employees, which is a prerequisite for increasing the productivity of employees and, ultimately, the competitiveness of the organization. Employee career development has a positive effect on employee motivation, has a direct impact on the financial performance of the organization, and improves the team climate and leadership succession.

Object of study: LLC IIC "Digest M".

Subject of study: business career of the organization's personnel.

The purpose of the work is to develop measures for the career growth of the organization's personnel.

The objectives of this work are:

- consider the theoretical foundations of managing the business career of personnel in the organization;
- to analyze the existing business career management system in LLC IIC "Digest M";
- to develop measures to improve the personnel career management system in LLC IIC Digest M.

The work consists of an introduction, three sections, a conclusion, a list of references and used sources and applications.

Содержание

Введение	5
1 Теоретические основы управления деловой карьерой персонала в организации	7
1.1 Сущность, понятие и этапы управления деловой карьерой персонала...	7
1.2 Методика построения и планирования деловой карьеры персонала	10
2 Анализ существующей системы управления деловой карьеры в ООО ИИЦ «Дайджест М».....	18
2.1 Общая организационная характеристика предприятия	18
2.2 Оценка системы управления деловой карьерой в ООО ИИЦ «Дайджест М»	30
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления карьерой персонала в ООО ИИЦ «Дайджест М»	39
3.1 Мероприятия по развитию персонала через управление деловой карьерой	39
3.2 Обоснование экономической эффективности предложенных мероприятий	45
Заключение	51
Список используемой литературы	53
Приложение А Лицензия ООО ИИЦ «Дайджест М»	57
Приложение Б Тест «Якоря карьеры».....	58
Приложение В Таблица В.1 - Итоги тестирования сотрудников по методике Э. Штейна «Якорь карьеры».....	62

Введение

Актуальность исследования. Перед экономиками всех стран, и даже перед российской экономикой, стоит достаточно сложная, но перспективная задача - поднять конкурентоспособность трудового коллектива на принципиально более высокий уровень и тем самым увеличить рост экономики. Такого результата можно достичь, прежде всего, собрав высококвалифицированную команду специалистов. Конкурентоспособные коллективы - это вызов для любой компании.

Текущая ситуация, осложненная экономическим кризисом и введением (антироссийских) санкций, требует от сотрудников полной отдачи. Этого можно достичь путем карьерного роста и продвижения по службе, что повышает мотивацию команды.

Карьера занимает важное место в структуре потребностей современного человека и влияет на его удовлетворенность работой и жизнью в целом. Успешная карьера позволяет человеку удовлетворить высшие психологические потребности, такие как материальное благополучие, потребность в самоактуализации, чувство собственного достоинства и самоуважения, успех и власть, а также потребность в развитии.

Жизнеспособная и эффективная система управления карьерой в организации создает внутреннюю мотивацию у самих сотрудников, и только она, в отличие от других форм внешней мотивации, может связать индивидуальные и организационные цели.

Карьерный рост персонала является важной функцией управления человеческими ресурсами и технологически связано с другими функциями. Его внедрение является важным средством мотивации сотрудников, что является предпосылкой для повышения производительности труда работников и, в конечном счете, конкурентоспособности организации.

Развитие карьеры сотрудников положительно влияет на мотивацию работников, оказывает прямое воздействие на финансовые показатели

организации, а также улучшает климат в коллективе и преемственность руководства.

Объект исследования: ООО ИИЦ «Дайджест М».

Предмет исследования: деловая карьера персонала организации.

Цель работы – разработать мероприятия по карьерному росту персонала организации.

Задачами данной работы являются:

- рассмотреть теоретические основы управления деловой карьерой персонала в организации;
- провести анализ существующей системы управления деловой карьеры в ООО ИИЦ «Дайджест М»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления карьерой персонала в ООО ИИЦ «Дайджест М».

Практическая значимость проводимого исследования в области управления деловой карьерой в организации, создать резерв сотрудников, и использовать его при расширении предприятия в целом.

При написании данной работы были изучены научные материалы авторов: Кабанова А. Я., Гапоненко А. Л., Гореловой Н.А, специализированные печатные издания и интернет ресурсы по теме «Управление карьерой персонала в организации», а также данные отчетности ООО ИИЦ «Дайджест М» [34]. Теоретической и методической базой исследования стали нормативно-правовые акты [20], справочная и методическая литература, информация периодической печати, интернет-сайтов [36], [37], [38], [39], [40], а также иные источники, относящиеся к исследуемым вопросам. В работе применены апробированные методы исследования, анализа и обработки материала, в том числе анализ, синтез, моделирование, дедукция, экономико-статистическая обработка результатов. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения и списка используемой литературы и используемых источников, и приложений.

1 Теоретические основы управления деловой карьерой персонала в организации

1.1 Сущность, понятие и этапы управления деловой карьерой персонала

В начале хочется отметить, что далеко не каждому нужно управлять своей карьерой. Во-первых, потому что может не быть установок на формирование карьеры; а во-вторых, потому что этим процессом уже кто-то управляет по своему усмотрению.

«Карьерный менеджмент - отнюдь, не для всех. Тем более, самостоятельное управление карьерой на протяжении всей жизни. Ведь как минимум для этого нужна внутренняя уверенность в том, что то, как сложится жизнь, во многом зависит от самого себя» [13, с.67].

Эффективность организации зависит не только от качества ее человеческих ресурсов, но и от управления существующими и потенциальными профессиональными навыками, и знаниями [30].

Если этого не происходит, если менеджеры не понимают своей роли и, более того, не позволяют отделу кадров предпринимать конкретные шаги в нужном направлении, то как правило у организации мало шансов на успех, каким бы профессиональным ни был состав ее сотрудников. Роль управления профессиональными способностями сотрудников организации выполняет управление карьерой, которое представляет собой комплексную технологию управления человеческими ресурсами [3, с.56].

Управление деловой карьерой повышает вовлеченность и продуктивность сотрудников, снижает текучесть кадров и позволяет лучше использовать профессиональные навыки. В организациях, где не происходит управление деловой карьерой, профессиональная мотивация слабая, и люди не работают в полную силу, не стремятся улучшить свои навыки и рассматривают свою работу

в организации как временную. Определение понятию «управление деловой карьерой» представлено в таблице 1.

Таблица 1 - Определение управление деловой карьерой

Автор	Определение
Е.В. Маслов	«Управление деловой карьерой - это комплекс мероприятий, проводимых отделом кадров организации для планирования, организации, мотивации и контроля карьерного роста сотрудника в соответствии с его собственными целями, потребностями, способностями и навыками, а также целями, потребностями, навыками и социально-экономическими условиями организации» [31].
Л.К. Аверченко	Управление деловой карьерой - это комплекс мер, направленных на планирование, мотивацию и контроль карьерного и профессионального развития сотрудников, управление продвижением сотрудников по карьерной лестнице, связанное с изменением уровня заработной платы в зависимости от навыков, способностей, квалификации и результатов работы сотрудников [1].
С.С. Яновская	Управление деловой карьерой - это индивидуальное действие, которое начинается на этапе подбора персонала. Во время собеседования соискатель имеет право задавать вопросы о требованиях организации и отвечать на вопросы работодателя о требованиях организации [35].

«Карьера - результат осознанной позиции и поведения человека в трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом. Деловая карьера - поступательное продвижение личности, связанное с ростом профессиональных навыков, статуса, социальной роли и размера вознаграждения.

Карьера вертикальная - вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры.

Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда)» [15, с.192].

«Карьера горизонтальная - вид карьеры, предполагающий либо перемещение в др. функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре.

К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения)» [15, с.193].

«Профессиональная карьера - рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транс профессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности)» [26, с.45].

«Внутриорганизационная карьера - связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:

- вертикальной карьеры - должностной рост;
- горизонтальной карьеры - продвижение внутри организации, например, работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;
- центростремительной карьеры - продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений» [14, с.18].

Этапы управления деловой карьерой следующие, они представлены на рисунке 1.

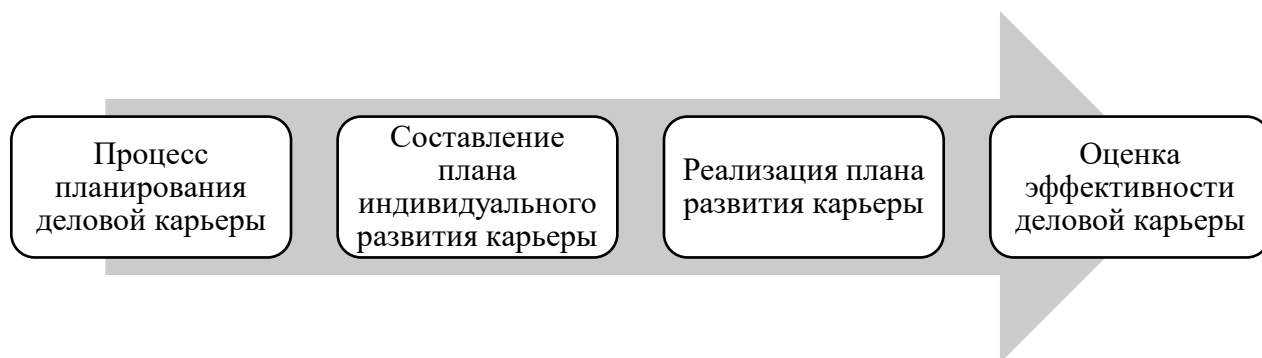


Рисунок 1 - Этапы управления деловой карьерой

«Процесс планирования карьеры сотрудников начинается с момента приема на работу. Новые сотрудники должны знать, какие возможности продвижения по службе и карьерного роста имеются в организации — это первый шаг в управлении карьерой. Вторым шагом является создание индивидуального плана развития карьеры сотрудника, то есть списка должностей, которые он может занять в течение своей карьеры.

Важно отметить, что карьера в организации — это не всегда непрерывное движение вверх. Это также горизонтальное движение, перемещение из одного организационного подразделения в другое.

Разумно предположить, что следующим шагом в управлении карьерой сотрудника является реализация плана развития карьеры. Такой план включает в себя ротацию должностей, обучение и индивидуальный коучинг.

На этом этапе постоянно оценивается эффективность работы. Сотрудники должны не только приобретать новые знания и навыки, но и применять их в своей повседневной работе. Поэтому им необходимы инструменты для контроля этого процесса.

Каждый процесс в организации должен оцениваться с точки зрения его эффективности и управление карьерой-не исключение. Последний этап управления деловой карьерой сотрудника – оценка эффективности данного процесса» [27, с.40].

Итак, управление карьерой в бизнесе — это комплекс мероприятий, проводимых отделом кадров организации для планирования, организации, мотивации и контроля карьерного роста сотрудников, мотивация и контроль карьерного роста сотрудников на основе их целей, потребностей, компетенций и навыков.

1.2 Методика построения и планирования деловой карьеры персонала

«Кадры решают все - в наши дни этот известный лозунг становится все

более актуальным: необходимо работать на опережение и готовиться к предстоящей борьбе за таланты, уделяя особое внимание вопросу планирования карьеры и преемственности» [18, с.90].

Для понимания и оценки сотрудников в их стремлении развиваться и строить карьеру внутри организации, применяются психологические тесты.

«Якоря карьеры — это ценностные ориентации, социальные установки, интересы и т.п. социально обусловленные побуждения к деятельности, характерные для определённого человека. Карьерные ориентации возникают в начальные годы развития карьеры, они устойчивы и могут оставаться стабильными длительное время. При этом очень часто человек реализует свои карьерные ориентации неосознанно» [4]. Тест позволяет выявить следующие карьерные ориентации, они представлены на рисунке 2.

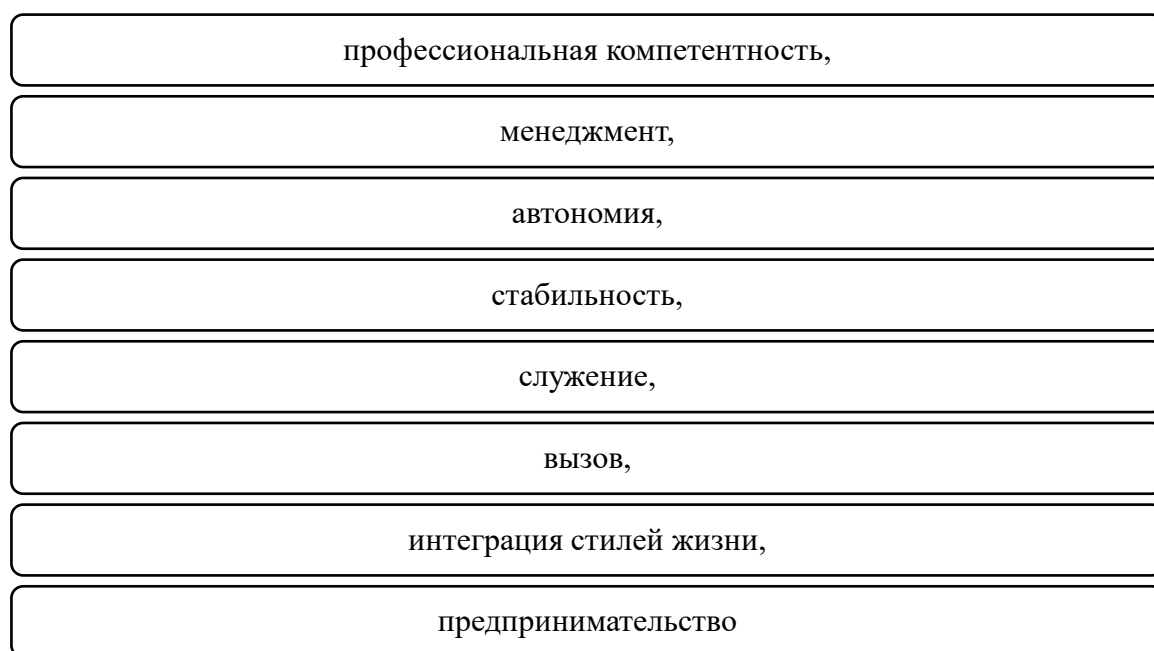


Рисунок 2 – Карьерные ориентации

Одним из методов построения карьеры в организации управления карьерой является карьерограмма.

«Карьерограмма - инструмент управления карьерой; графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. Это формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте» [17, с.56]. «Карьерограмма — это инструмент управления карьерой. Он составляется на 5-10 лет и содержит, с одной стороны, обязательства администрации по горизонтальному или вертикальному перемещению работника (в виде формального перечня должностей, на которые он может реально претендовать), а с другой стороны - обязательства работника повышать уровень образования, квалификации, профессионального мастерства. А также он описывает оптимальный путь развития сотрудника для занятия им желаемой позиции в организации, четко и наглядно представляет путь, который должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте» [16, с.56]. Структура плана индивидуального продвижения (карьерограммы), как правило, включает четыре блока информации, они представлены на рис. 3.

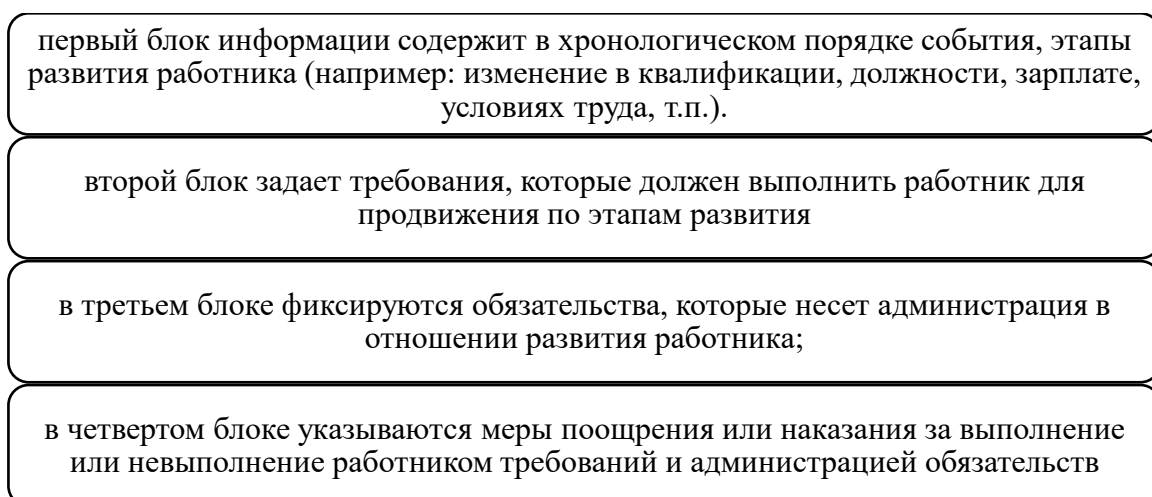


Рисунок 3 - Структура плана индивидуального продвижения (карьерограммы) [8, с.52]

При разработке программы карьеры начните с создания системы личных целей и разработки четких критериев, чтобы сотрудники могли понять, что нужно сделать для достижения профессиональных целей (развития карьеры).

Необходимо отметить, что личные цели сотрудника и цели компании не всегда совпадают. Сотрудники могут хотеть не только карьерного роста, но и личного развития или возможности совмещать работу и воспитание детей. Есть и другие цели, которые идут вразрез с мнением многих HR-менеджеров о том, что каждому сотруднику важно хотеть повышения [21].

После определения целей каждого сотрудника для него составляется индивидуальный план карьерного роста.

Сюда входят навыки и достижения, которые сотрудник должен приобрести, чтобы подняться на более высокую должность. Вы также должны учитывать таланты каждого человека. Если сотрудник не обладает лидерскими качествами, нет необходимости ставить цели для его продвижения [33].

Сотрудники, поступающие на работу в компанию, сначала проходят обязательное обучение, а затем аттестацию. В ходе оценки будут отобраны перспективные сотрудники, которым в будущем предложат более высокие должности. Конечно, продвижение по службе возможно, если компания предъявляет к работнику определенные требования. Если кто-то не хочет повышения, для него может быть разработана система "горизонтального" перемещения. Таким образом, все сотрудники будут стараться делать все возможное, поскольку им будет ясно, что продвижение по службе вполне реально, если они этого заслуживают [22].

Преимущества и недостатки метода карьерограммы представлены на рисунке 4.

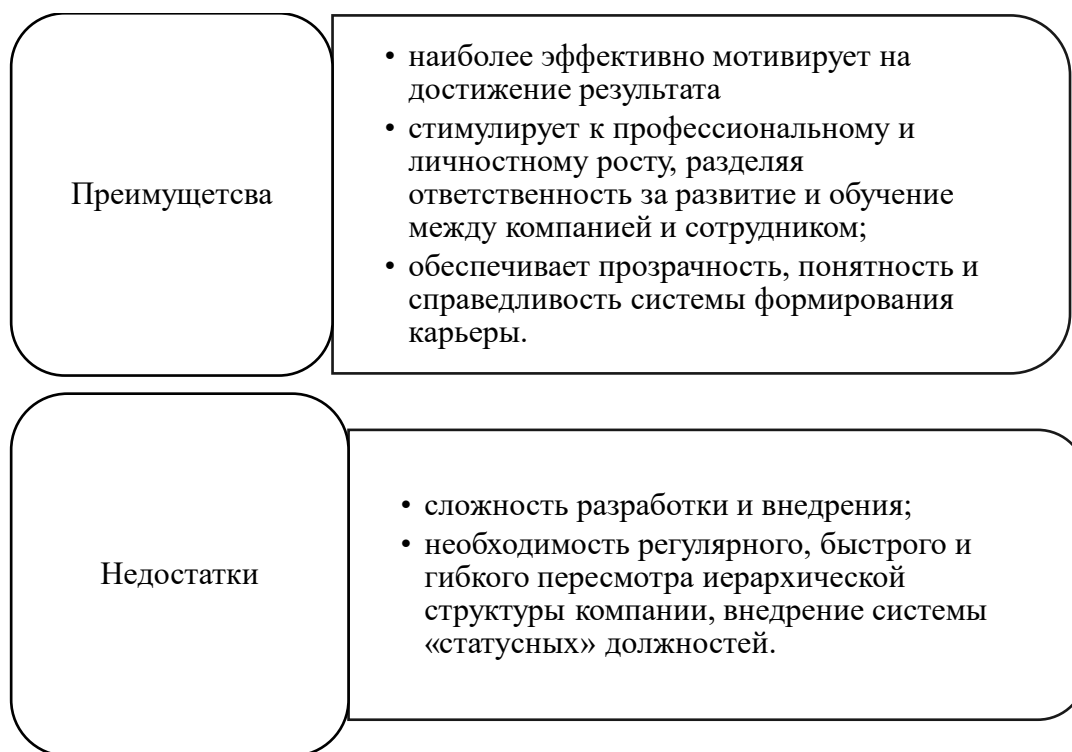


Рисунок 4 - Преимущества и недостатки метода карьерограммы [12, с.78]

Для изучения данного метода и применения на практике в выпускной квалификационной работе, будет разработана карьерограмма сотрудника, в должности продавца и достижения им вертикального развития до должности товароведа, заведующей или директора.

Так же стоит рассмотреть формирование горизонтальной карьеры, когда с улучшением профессиональных навыков, идет прямое стимулирование профессиональной трудовой деятельности предприятия [24].

Так как карьерограмма составляется на длительное время, у сотрудников предприятия должна быть мотивация в развитии и совершенствовании своих профессиональных навыков внутри организации.

Управление деловой карьерой в организации, это долгосрочный проект, который требует в первую очередь заинтересованности предприятия во возвращении своих профессиональных кадров.

Во-вторых, заинтересованности самого работника развиваться.

При эффективном управлении деловой карьерой в организации, повышается качество трудовой жизни работника, его самооценка и стремление к развитию в целом.

Так же при построении, как вертикальной, так и горизонтальной деловой внутриорганизационной карьеры работника, следует опираться на его личные принципы, моральные качества и умственные способности.

Управление деловой карьерой персонала, очень сильный мотивационный стимул, для тех работников, кто хочет, и может, кто стремится к своему профессиональному развитию [25].

Любой человек планирует свое будущее, основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях.

«При поступлении на работу человек ставит перед собой определенные цели, но так, как и организация, принимая его на работу, также преследует определенные цели, то нанимающемуся необходимо уметь реально оценивать свои деловые качества. Человек должен уметь соотнести свои деловые качества с теми требованиями, которые ставит перед ним организация, его работа. От этого зависит успех всей его карьеры.

Управление карьерой следует начинать при приеме на работу. При приеме на работу вам задают вопросы, в которых изложены требования организации-работодателя. Вам же следует задавать вопросы, отвечающие вашим целям, формирующие ваши требования» [11, с.29].

Для эффективного управления профессиональной карьерой, необходимо разработать личный план с целями, задачами, принципами делового поведения. Необходимо оценивать эффективность любого организационного процесса, и управление карьерой не является исключением.

«Заключительным шагом в управлении деловой карьерой сотрудника является оценка эффективности процесса. Для оценки эффективности управления карьерой сотрудников можно использовать следующие показатели:

- повышение эффективности управления;

- повышение производительности;
- снижение текучести кадров;
- работа над новыми проектами» [19].

По данным позициям следует рассчитать экономический эффект от проведенных мероприятий. Так как управление деловой карьерой, это долгосрочный, либо среднесрочный проект, то срок реализации проекта будет в среднем от года и больше. Так же при проведении мероприятий могут быть и риски, это уход кандидата из организации [28].

При расчете плановой эффективности, учитываются и плановые риски.

- эффективность снижения затрат по отбору и подбору персонала, снижение текучести кадров;
- эффективность производительности труда;
- эффективность общая: объем продаж, общие затраты, затраты на персонал, чистая прибыль, рентабельность.

$$\Delta Д = Во \times 0,1 , \quad (1)$$

где: Д - планируемый уровень прибыли организации, тыс. р.;

Во - прибыль в последнем отчетном периоде, тыс. р.

0,1 - нормативный коэффициент, принимаемый при определении результатов от проведения мероприятий.

$$\Delta P = 31 + 32 + 33 + 34 + \dots 3n , \quad (2)$$

где: Δ Р - общие затраты,

31,2...n - затраты по каждому отдельному мероприятию.

Рассчитаем экономический эффект от внедряемых мероприятий:

$$\Delta П = \Delta Д - \Delta Р , \quad (3)$$

где: Δ Р - общие затраты,

ΔD - прирост доходов.

Эффективность в процентном соотношении рассчитаем по формуле:

$$\mathcal{E} = \Delta P \div \Delta R \times 100\% , \quad (4)$$

Помимо материальной эффективности, следует оценить и нематериальную эффективность: опрос, анкетирование и оценка полученных результатов: до и после [29].

Таким образом, рассмотрев теоретические основы управления деловой карьерой персонала в организации можно сделать вывод о том, что для построения и управления деловой карьерой персонала в первую очередь необходимо, желание и стремление самого сотрудника развиваться, а также желание и возможности, развивать в профессиональном плане сотрудника, работодателя. Эффективное управление деловой карьерой положительно влияет на результаты деятельности организации: повышение качества работ и услуг, увеличение доходов организации, повышение стабильности кадров.

2 Анализ существующей системы управления деловой карьеры в ООО ИИЦ «Дайджест М»

2.1 Общая организационная характеристика предприятия

Компания «Тахограф Мастер» (ООО ИИЦ «Дайджест М») – это организация, профессионально занимающаяся установкой и обслуживанием дополнительного оборудования на грузопассажирский транспорт.

Официальный адрес: 445000, Самарская область, г. Тольятти, Обводное шоссе, д.123.

Руководитель: Директор - Внуков Александр Михайлович.

Основной вид деятельности: Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств (45.20).

Статус организации: коммерческая, действующая

Организационно-правовая форма: Общества с ограниченной ответственностью (код 12300 по ОКОПФ)

ООО ИИЦ «Дайджест М» обладает всеми необходимыми лицензиями и допусками для осуществления работ в области установки, обслуживания и ремонта тахографов с блоком СКЗИ и тахографов ЕСТР. Лицензия на осуществление деятельности представлена в Приложении А.

Организационная структура компании ООО ИИЦ «Дайджест М» представлена ниже на рисунке 5.

Как видно на рисунке 5 структура подчиненности в ООО ИИЦ «Дайджест М», довольно проста, на предприятии нет специально созданных служб (отдел кадров, отдел закупки, отдела безопасности, и бухгалтерии). На предприятии работают специалисты, представляющие все указанные структуры.



Рисунок 5 – Организационная структура управления ООО ИИЦ «Дайджест М»

Напрямую директору подчиняются специалисты и линейные руководители (сервисный инженер), заведующим подчиняются работники сервисного центра, охранники. Заведующие отделов составляют графики и режимы работы каждого сотрудника, находящегося в их подчинении.

В приведенной ниже таблице 2 обобщены основные финансовые результаты деятельности ООО ИИЦ «Дайджест М».

Таблица 2 - Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО ИИЦ «Дайджест М»

Показатели	2020	2021	2022	Абсолютное изменение	
				2021	2022
Объем реализации продукции в текущих ценах, тыс. руб.	17860	22949	29981	5089	7032
Объем реализации продукции в фиксированных ценах, тыс. руб.	15946.429	20490.179	26768.75	4543.75	6278.571
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	9949	22475	25959	12526	3484

Продолжение таблицы 2

Показатели	2020	2021	2022	Абсолютное изменение	
				2021	2022
Затраты на рубль реализованной продукции, тыс. руб.	0.5571	0.9793	0.8658	0.422	-0.114
Балансовая прибыль (прибыль до налогообложения), всего, тыс. руб.	618	348	464	-270	116
- прибыль от реализации (от продаж), тыс. руб.	699	474	569	-225	95
- сальдо доходов и расходов от внереализационных операций, тыс. руб.	-85	-130	-150	-45	-20
Чистая прибыль, тыс. руб.	494	278	371	-216	93
Среднегодовая величина оборотных средств, тыс. руб.	8904	11201	9954	2297	-1247
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, %	2.01	2.05	3.01	0.04	0.96
Продолжительность одного оборота, дней	179.1	175.61	119.6	-3.49	-56.01
Рентабельность продукции, %	4.07	2.1	1.93	-1.97	-0.17
Рентабельность производства, %	6.94	3.11	4.66	-3.83	1.55
Численность персонала, чел	56	56	56	-	-
Производительность труда работающего, тыс. руб.	318,9	409,8	535,7	90,9	125,9
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	5,7	7,3	9,5	1,6	2,2

Значение выручки за 2022 год составило 29 981 тыс. руб. В течение анализируемого периода годовая выручка значительно выросла (на 7 032 тыс. руб.).

Размеры прибыли ООО ИИЦ «Дайджест М» графически отражены на рисунке 6.

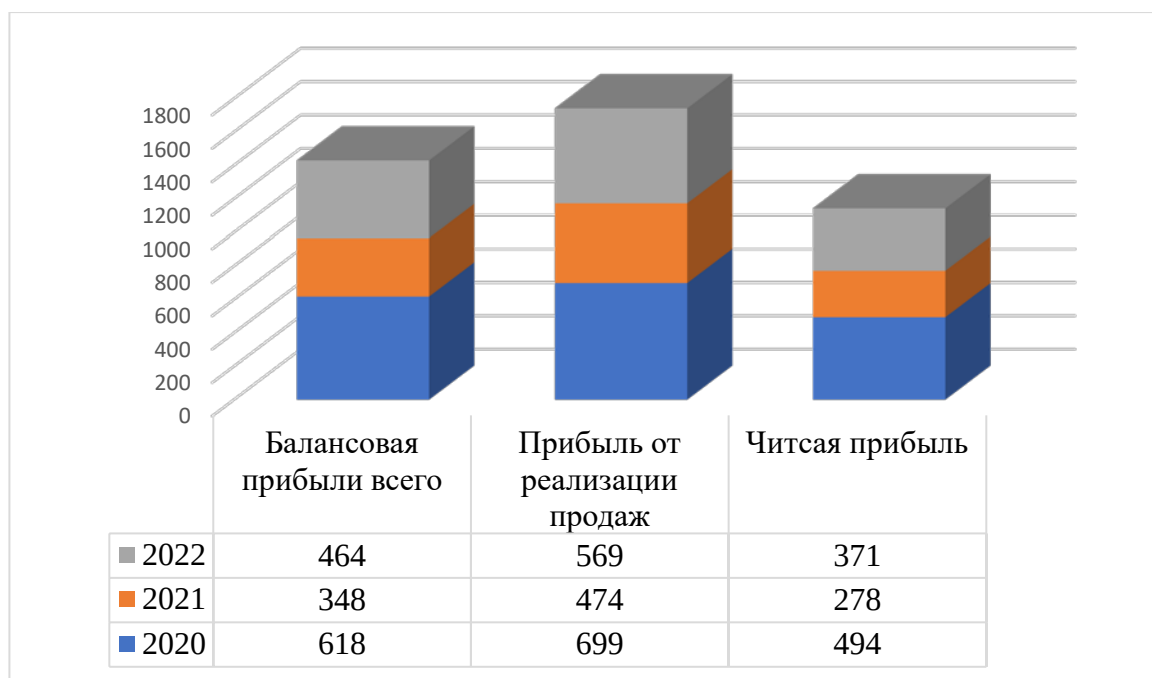


Рисунок 6 - Размеры прибыли ООО ИИЦ «Дайджест М», тыс. руб.

За последний год значение прибыли от продаж составило 569 тыс. руб. В течение анализируемого периода финансовый результат от продаж вырос на 95 тыс. руб., или на 20%.

Изучая расходы по обычным видам деятельности, следует отметить, что организация не использовала возможность учитывать общехозяйственные расходы в качестве условно-постоянных, включая их ежемесячно в себестоимость производимой продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг).

Социально - трудовые показатели на предприятии немаловажный фактор, так в сфере сервисной деятельности работают в основном женщины, а также сотрудники, имеющие минимальное образование, и в большем числе молодежь, получающая образование в возрасте 20-30 лет.

Так же для построения карьеры, и карьерного роста (горизонтального, вертикального) внутри организации. Требуется изучение социально –

трудовых показателей, как возраст, образование, стаж работы. То есть, заинтересованы ли работники в работе на данном предприятии.

В таблице 3 и на рисунке 7 представлен гендерный состав персонала в ООО ИИЦ «Дайджест М» за 2020-2022 года

Таблица 3 - Гендерный состав персонала в ООО ИИЦ «Дайджест М» за 2020-2022 года

Показатели	Ед. изм.	2020	2021	2022	Удельный вес, %		
					2021/2020	2022/2021	2022/2020
мужчины	Чел.	45	45	45	80,4	80,4	80,4
женщины	Чел.	11	11	11	19,6	19,6	19,6
Всего	Чел.	56	56	56	100,0	100,0	100,0

В сервисной деятельности наибольший удельный вес составляют мужчины, среди работников данного предприятия равен 80,4% за период с 2020-2022 года, т.к. в России данный вид деятельности считается мужским.



Рисунок 7 – Гендерный состав коллектива в ООО ИИЦ «Дайджест М» в 2022 году, чел.

Формирование карьеры и продвижение по карьерной лестнице, будет, прежде всего, обусловлено приоритетами самих мужчин: что выше личная

жизнь (семья, дети), или развитие и рост в профессиональной сфере, либо совмещение и личной и профессиональной сфер.

В таблице 4 представлен состав персонала в ООО ИИЦ «Дайджест М» по уровню образования 2020-2022 года.

Таблица 4 - Состав персонала в ООО ИИЦ «Дайджест М» по уровню образования 2020 -2022 года

Показатели	Ед. изм.	2020	2021	2022	Относительные показатели, %		
					2021/2020	2022/2021	2022/2020
Высшее	Чел.	5	5	5	100,0	100,0	100,0
Средне специальное	Чел.	15	18	14	120,0	77,78	93,33
Начальное профессиональное	Чел.	22	21	24	87,5	114,29	109,1
Среднее (11 кл.)	Чел.	10	10	10	100,0	100,0	100,0
Общее (9 кл.)	Чел.	4	2	3	50,0	150,0	75,0
Всего	Чел.	56	56	56	100,0	100,0	100,0

Как видно по данным таблицы 4 и рисунка 8, наибольшая численность персонала имеют образование начальное профессиональное, в данную категорию, скорее всего, попадают продавцы, кассиры, операторы ПК. и равен по итогам на 2022 года 43 %. Высшее образование имеют специалисты, занимающие должности – директора, гл. бухгалтера, специалиста отдела кадров, работники имеющие высшее образование – это всего 9%.

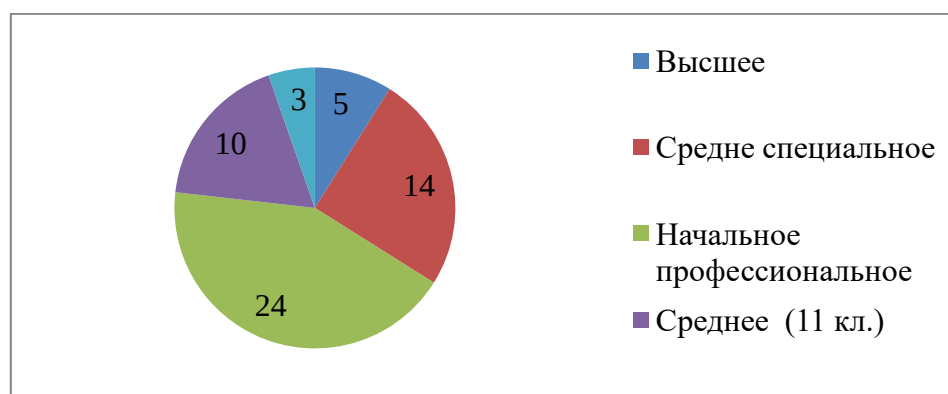


Рисунок 8 – Состав персонала по уровню образования в 2022 году в ООО ИИЦ «Дайджест М», чел.

Так же на предприятии работает довольно большой процент работников, не имеющих профессионального образования – 23%, такая тенденция складывается, потому что в сфере ремонта и сервисной деятельности, возможно, работать без какого – либо профессионального образования.

Для развития и роста в профессиональной сфере, некоторым категориям работников не хватает, образования, навыков и умений. Далее в таблице 5 обозначен состав персонала в ООО ИИЦ «Дайджест М» по возрасту за 2020-2022 года.

Таблица 5 – Состав персонала в ООО ИИЦ «Дайджест М» по возрасту за 2020-2022 года

Показатели	Ед. изм.	2020	2021	2022	Относительные показатели, %		
					2021/2020	2022/2021	2022/2020
20-30 лет	Чел.	32	31	34	96,87	109,68	106,25
31-40 лет	Чел.	22	23	20	104,55	86,96	90,91
41-50 лет	Чел.	2	2	2	100,0	100,0	100,0
Всего	Чел.	56	56	56	100,0	100,0	100,0

По данным таблицы 5 видно, что наименьшая возрастная категория работников на предприятии 41-50 лет – 2 человека (директор, гл. бухгалтер), их удельный вес от всего персонала по предприятию составляет 3,57%.

В сервисной деятельности и ремонте в основном работают молодежь в возрасте 20-30 лет, которые либо получают образование, либо в силу своих способностей и личной мотивации – идут путем наименьшего сопротивления. То есть, не вкладываясь в свое развитие, хотят зарабатывать деньги, иметь свой личный доход. Категория в возрасте 20-30 лет на предприятии имеет удельный вес 60,71%. Наиболее интересная категория работающих — это 31-40 лет – 35,72%. Так как данная категория в основном уже определилась с выбором, в какой сфере экономической деятельности она будет работать. А также добились какого – либо развития в своем профессиональном и личностном плане.

Состав персонала в ООО ИИЦ «Дайджест М» стажу работы за 2020 - 2022 года представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Состав персонала в ООО ИИЦ «Дайджест М» стажу работы за 2020 -2022 года

Показатели	Ед. изм.	2020	2021	2022	Относительные показатели, %		
					2021/2020	2022/2021	2022/2020
До 3 лет	Чел.	36	34	32	94,44	94,12	88,89
От 3- 5 лет	Чел.	15	16	19	106,67	118,75	126,67
От 5-10 лет	Чел.	5	5	5	100,0	100,0	100,0
Всего	Чел.	56	56	56	100,0	100,0	100,0

По данным за 2020-2022 года на предприятии преобладает персонал отработавших на предприятии менее трех лет средний удельный вес от общей численности (УДср) составляет 60,71%, он рассчитан по формуле 5:

$$\text{УДср} = \frac{(\sum \text{Ч}_{2020-2022})}{\text{Ч}_{\text{общ}}} / 100\% \quad (5)$$

где $\sum \text{Ч}_{2020-2022}$ – сумма численности персонала за 2020-2022 гг.;

$\text{Ч}_{\text{общ}}$ – численность персонала общая за период.

$$\text{УДср} = ((36+34+32)/(56*3))/100\% = (102/168)*100\% = 60,71\%$$

То есть превышает, более 50% по предприятию в целом данный процент в основном складывается из таких занимаемых должностей, как охранник, простые работники - данная категория работников имеет в основном высокую миграционную оценку от одного работодателя к другому, так как, скорее всего, данные категории не имеют какого-либо профессионального образования.

Движение численного состава работников организации представлено в таблице 7.

Таблица 7 - Движение численного состава в ООО ИИЦ «Дайджест М» 2020 – 2022 года

Показатели	Ед. изм.	2020	2021	2022	Относительные показатели, %		
					2021/2020	2022/2021	2022/2020
Общая численность	Чел.	56	56	56	100	100	100
Принятых	Чел.	10	11	8	137,5	72,73	80,0
Уволенных	Чел.	10	11	8	137,5	72,73	80,0
В т.ч. по собственному желанию	Чел.	5	4	2	80,0	50,0	40,0
По инициативе работодателя	Чел.	5	7	6	140,0	85,71	120,0
Нарушение труд. дисциплины	Чел.	5	7	6	140,0	85,71	120,0

На предприятии прослеживается тенденция подбора, отбора кадров – по принципу, сколько уволилось, столько и принято на работу.

В основном изменения произошли среди работников, увольнявшихся по собственному желанию, так за период с 2020 -2022 года произошло снижение данной категории на 60%. Снижение уровня уволившихся по собственному желанию, связано в первую очередь с негативной экономической ситуацией в стране. Так же на предприятии увеличился процент уволенных за нарушение трудовой дисциплины в период с 2020 – 2022 года на 20%.

Коэффициент выбытия кадров определим по формуле (6).

$$K_T = \frac{\text{Кол-во сотрудников, покинувших компанию}}{\text{среднесписочная численность сотрудников}} \quad (6)$$

$$K_{B\ 2020} = \frac{10}{56} = 0,179$$

$$K_{B\ 2021} = \frac{11}{56} = 0,186$$

$$K_{B\ 2022} = \frac{8}{56} = 0,143$$

По представленным данным за период с 2020-2022 года коэффициент выбытия кадров снизился на 0,036 или на 3,6%, такое снижение связано с сокращением числа уволенных по собственному желанию 2 человека и по нарушениям трудовой дисциплины 6 человек. Всего за год было уволено 6 человек.

Коэффициент текучести кадров определим по формуле (7).

$$K_T = \frac{\text{Число уволенных по собственному желанию}}{\text{среднесписочная численность сотрудников}} \quad (7)$$

$$K_T 2020 = \frac{5}{56} = 0,089$$

$$K_T 2021 = \frac{4}{56} = 0,071$$

$$K_T 2022 = \frac{2}{56} = 0,036$$

Текучесть кадров на предприятии за период с 2020-2022 года изменилась в сторону снижения на 0,053 или на 5,3%. Так по итогам 2022 года текучесть кадров составила 3,6%, в то же время данный показатель является ниже нормы текучести в целом по РФ. Данная текучесть показывает о сформировавшемся, хорошо слаженном коллективе предприятия готового работать на результат.

Снижение уровня текучести на предприятии, прежде всего, связано с экономической ситуацией в стране. Хотя, официально кризис в экономике РФ не признан, тенденция ухудшения жизни населения наблюдается, так инфляция за 2022 год по данным Минфина составила 17,5%, что выше показателей предыдущих лет. В связи, с чем экономически активное население, предпочитает стабильную работу, которая может быть, не во всем устраивает, но приносит доход, чем заниматься поиском чего-либо более перспективного.

В России идеальной считается текучесть около 5-7% [32].

Коэффициент приема кадров определим по формуле (8).

$$K_T = \frac{\text{Кол-во принятых на работу сотрудников}}{\text{среднесписочная численность сотрудников}} \quad (8)$$

$$K_{пк} 2020 = \frac{10}{56} = 0,179$$

$$K_{пк} 2021 = \frac{11}{56} = 0,196$$

$$K_{пк} 2022 = \frac{8}{56} = 0,143$$

Уровень принятых на работу сотрудников за период с 2020 -2022 года снижение на 0,036 или на 3,6%, данное снижение связано со снижением уровня текучести по предприятию в целом, так как набор кадров происходил на то количество человек, которые были уволены, или уволились сами.

Коэффициент постоянства кадров определим по формуле (9).

$$K_T = \frac{\text{Кол-во сотрудников, проработавших весь отчетный период}}{\text{Кол-во сотрудников на конец отчетного периода}} \quad (9)$$

$$K_{пс} 2020 = \frac{36}{56} = 0,643$$

$$K_{пс} 2021 = \frac{34}{56} = 0,607$$

$$K_{пс} 2022 = \frac{40}{56} = 0,715$$

По расчету коэффициента постоянства кадрового состава на предприятии отмечается по итогам, наконец, 2022 года увеличение на 0,072 или 7,2% такое увеличение связано, во-первых, заинтересованностью сотрудника в работе, во-вторых, атмосферой в коллективе, в-третьих, в условиях оплаты труда и социальных гарантий.

Положительная тенденция в росте коэффициента кадрового состава, говорит о возможности создания кадрового резерва на предприятия, в перспективе на расширение предприятия, открытия филиалов в других

районах города. Далее в таблице 8 обозначены показатели обучения и повышения квалификации в ООО ИИЦ «Дайджест М» за 2020-2022 гг.

Таблица 8 - Обучение и повышение квалификации в ООО ИИЦ «Дайджест М» за 2020-2022 года

Показатели	Ед. изм.	2020	2021	2022	Относительные показатели, %		
					2021/2020	2022/2021	2022/2020
Затраты на обучение общее	Тыс. руб.	72,0	48,0	128,0	66,67	266,67	177,78
Затраты на 1 раб.	Тыс. руб.	12,0	12,0	16,0	100,0	133,33	133,33
Численность обучившихся	Чел.	6	4	8	66,67	200,0	166,67
Общая численность	Чел.	56	56	56	100,0	100,0	100,0
%% обученных от общего числа работающих	%	10,7	7,1	14,3	-3,6	+7,2	+3,6

Предприятие затрачивало средства в основном на обучение персонала, в основном на повышение квалификации сотрудников:

- бухгалтер – конференция «Об изменениях в налогообложении»;
- специалист отдела кадров – курсы по «Охране труда работников сервисной деятельности».

Так за период с 2020-2022 года произошло увеличения числа повысивших квалификацию на предприятии на 66,67% и составило, наконец, 2022 года – 14,3% от общего числа сотрудников, что закономерно повлекло за собой увеличение затрат предприятия на 77,78% за период с 2020-2022 года.

Так как, предприятие планирует расширение предприятия в целом, то перспектива роста на предприятии есть. Потому что, в целом будет расширение и создание отдела – бухгалтерии, будет проводиться поиск и отбор на вакантные вновь создаваемые должности: инженер по гарантийному обслуживанию.

2.2 Оценка системы управления деловой карьерой в ООО ИИЦ «Дайджест М»

Для управления деловой карьерой на предприятии ООО ИИЦ «Дайджест М», прежде всего, требуется провести исследование в области определения мотиваций сотрудников в развитии карьеры.

Вполне может быть, что некоторые сотрудники:

- не заинтересованы, в развитии профессионально себя на данном предприятии;
- нет интереса в росте по карьерной лестнице, в приоритете личная жизнь, но заинтересованы в работе на данном предприятии, тогда вполне вероятно им подойдет развитие себя внутри профессии, горизонтальный рост;
- сотрудники, которые хотят развиваться, расти в профессиональном плане на конкретном предприятии, вертикальное развитие карьеры.

Для выявления данных категорий проводится исследование, путем проведения тестирования, по методике диагностики ценностных ориентаций в карьере Э. Шейн «Якоря карьеры». Анкета теста представлена в приложении Б.

Результат проведенного исследования путем анкетирования каждого сотрудника из коллектива, были отобраны шесть анкет, сведены в общую таблицу в Приложении В.

По каждой из восьми карьерных ориентаций подсчитывается количество баллов. Для этого необходимо, пользуясь ключом, суммировать баллы по каждой ориентации и полученную сумму разделить на количество вопросов (5 для всех ориентаций, кроме «стабильности»).

Таким образом, определяется ведущая карьерная ориентация - количество набранных баллов должно быть не менее пяти.

Иногда ведущей не становится ни одна карьерная ориентация - в таком случае карьера не является центральной в жизни личности.

«Краткое описание ценностных ориентаций в карьере.

Профессиональная компетентность. Быть профессионалом, мастером в своем деле. Эта ориентация связана с наличием способностей и талантов в определенной области.

Люди с такой ориентацией хотят быть мастерами своего дела, они бывают особенно счастливы, когда достигают успеха в профессиональной сфере, но быстро теряют интерес к работе, которая не позволяет развивать их способности.

Вряд ли их заинтересует даже значительно более высокая должность, если она не связана с их профессиональными компетенциями.

Они ищут признания своих талантов, что должно выражаться в статусе, соответствующем их мастерству. Они готовы управлять другими в пределах своей компетенции, но управление не представляет для них особого интереса.

Поэтому многие из этой категории отвергают работу руководителя, управление рассматривают как необходимое условие для продвижения в своей профессиональной сфере» [5, с. 37].

«Менеджмент. Управлять – людьми, проектами, бизнес-процессами и т.п.

Для этих людей первостепенное значение имеет ориентация личности на интеграцию усилий других людей, полнота ответственности за конечный результат и соединение различных функций организации.

С возрастом и опытом эта карьерная ориентация проявляется сильнее.

Возможности для лидерства, высокого дохода, повышенных уровней ответственности и вклад в успех своей организации являются ключевыми ценностями и мотивами.

Самое главное для них – управление: людьми, проектами, любыми бизнес-процессами – это в целом не имеет принципиального значения.

Центральное понятие их профессионального развития – власть, осознание того, что от них зависит принятие ключевых решений.

Причем для них не является принципиальным управление собственным проектом или целым бизнесом, скорее наоборот, они в большей степени ориентированы на построение карьеры в наемном менеджменте, но при условии, что им будут делегированы значительные полномочия.

Человек с такой ориентацией будет считать, что не достиг цели своей карьеры, пока не займет должность, на которой будет управлять различными сторонами деятельности предприятия» [5, с. 37].

«Автономия (независимость). Главное в работе – это свобода и независимость. Первичная забота личности с такой ориентацией – освобождение от организационных правил, предписаний и ограничений.

Они испытывают трудности, связанные с установленными правилами, процедурами, рабочим днем, дисциплиной, формой одежды и т.д.

Они любят выполнять работу своим способом, темпом и по собственным стандартам.

Они не любят, когда работа вмешивается в их частную жизнь, поэтому предпочитают делать независимую карьеру собственным путем. Они скорее выберут низкосортную работу, чем откажутся от автономии и независимости.

Для них первоочередная задача развития карьеры – получить возможность работать самостоятельно, самому решать, как, когда и что делать для достижения тех или иных целей.

Карьера для них – это, прежде всего, способ реализации их свободы, поэтому любые рамки и строгое подчинение оттолкнут их даже от внешне привлекательной вакансии.

Такой человек может работать в организации, которая обеспечивает достаточную степень свободы.

Стабильность работы. Стабильная, надежная работа на длительное время. Эти люди испытывают потребность в безопасности, защите и

возможности прогнозирования и будут искать постоянную работу с минимальной вероятностью увольнения.

Эти люди отождествляют свою работу со своей карьерой.

Их потребность в безопасности и стабильности ограничивает выбор вариантов карьеры.

Авантюрные или краткосрочные проекты и только становящиеся на ноги компании их, скорее всего, не привлекают.

Они очень ценят социальные гарантии, которые может предложить работодатель, и, как правило, их выбор места работы связан именно с длительным контрактом и стабильным положением компании на рынке.

Такие люди ответственность за управление своей карьерой перекладывают на нанимателя.

Часто данная ценностная ориентация сочетается с невысоким уровнем притязаний» [5, с. 40].

«Стабильность места жительства. Главное – жить в своем городе (минимум переездов, командировок). Важнее остаться на одном месте жительства, чем получить повышение или новую работу на новой местности.

Переезд для таких людей неприемлем, и даже частые командировки являются для них негативным фактором при рассмотрении предложения о работе.

Служение. Воплощать в работе свои идеалы и ценности.

Данная ценностная ориентация характерна для людей, занимающихся делом по причине желания реализовать в своей работе главные ценности.

Они часто ориентированы больше на ценности, чем на требующиеся в данном виде работы способности.

Они стремятся приносить пользу людям, обществу, для них очень важно видеть конкретные плоды своей работы, даже если они и не выражены в материальном эквиваленте.

Основной тезис построения их карьеры – получить возможность максимально эффективно использовать их таланты и опыт для реализации общественно важной цели.

Люди, ориентированные на служение, общительны и часто консервативны.

Человек с такой ориентацией не будет работать в организации, которая враждебна его целям и ценностям.

Вызов. Сделать невозможное – возможным, решать уникальные задачи.

Эти люди считают успехом преодоление непреодолимых препятствий, решение неразрешимых проблем или просто выигрыш.

Они ориентированы на то, чтобы «бросать вызов».

Для одних людей вызов представляет более трудная работа, для других это — конкуренция и межличностные отношения.

Они ориентированы на решение заведомо сложных задач, преодоление препятствий ради победы в конкурентной борьбе.

Они чувствуют себя преуспевающими только тогда, когда постоянно вовлечены в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования.

Карьера для них – это постоянный вызов их профессионализму, и они всегда готовы его принять.

Социальная ситуация чаще всего рассматривается с позиции «выигрыша – проигрыша».

Процесс борьбы и победа более важна для них, чем конкретная область деятельности или квалификация.

Новизна, разнообразие и вызов имеют для них очень большую ценность, и, если все идет слишком просто, им становится скучно» [5, с. 41].

«Интеграция стилей жизни. Сохранение гармонии между сложившейся личной жизнью и карьерой. Для людей этой категории карьера должна ассоциироваться с общим стилем жизни, уравнивая потребности человека, семьи и карьеры.

Они хотят, чтобы организационные отношения отражали бы уважение к их личным и семейным проблемам.

Выбирать и поддерживать определенный образ жизни для них важнее, чем добиваться успеха в карьере.

Развитие карьеры их привлекает только в том случае, если она не нарушает привычный им стиль жизни и окружение.

Для них важно, чтобы все было уравновешено – карьера, семья, личные интересы и т.п. Жертвовать чем-то одним ради другого им явно несвойственно. Такие люди обычно в своем поведении проявляют комфортность (тенденция изменять свое поведение в зависимости от влияния других людей с тем, чтобы оно соответствовало мнению окружающих) Предпринимательство. Создавать новые организации, товары, услуги. Этим людям нравится создавать новые организации, товары или услуги, которые могут быть отождествлены с их усилиями. Работать на других – это не их, они – предприниматели по духу, и цель их карьеры – создать что-то новое, организовать свое дело, воплотить в жизнь идею, всецело принадлежащую только им. Вершина карьеры в их понимании – собственный бизнес» [5, с. 42]. Сотрудники предприятия оценивались по представленным выше и разработанным Э. Штейном определениям о профессиональные и личные качества сотрудников. Оценка исследования по методике Э. Штейна «Якорь карьеры» в ООО ИИЦ «Дайджест М» представлена в таблице 9.

Таблица 9 - Оценка исследования по методике Э. Штейна «Якорь карьеры» в ООО ИИЦ «Дайджест М», пунктов

Показатели	Профессиональная компетентность	Менеджмент	Автономия (независимость):	Стабильность работы	Стабильность места жительства	Служение	Вызов	Интеграция стилей жизни	Предпринимательство	Общая оценка
Сотрудники										
1	2,8	3,6	2,8	3,7	3	3	3,2	2,8	3,4	28,3

Продолжение таблицы 9

Показатели	Профессиональная	Менеджмент	Автономия (независимос	Стабильность работы	Стабильность места	Служение	Вызов	Интеграция стилей жизни	Предпринимательство	Общая оценка
2	3,4	3,2	3,4	3,3	3,7	3,2	3,4	3,2	3,4	30,2
3	2,4	3,2	3,2	4	2,7	2,8	3,2	3,4	2,6	27,5
4	2,6	2,8	2,8	2,7	3,3	3,2	3,2	3,2	3,6	27,4
5	3	3,6	2,8	3,7	3	3	3	2,8	3,4	28,3
6	2,4	3,6	2,4	3	3,3	3,4	3	2,6	3,4	27,1

В тестировании приняло участие шесть сотрудников, прошедших тестирование и получивших высокую оценку профессиональных знаний, умений и навыков в своей должности.

Сотрудник 1 – «Менеджмент» - управление людьми, из данного сотрудника может выйти хороший руководитель – линейный руководитель, так этому сотруднику, вполне возможно развиваться как профессионалу по управлению человеческими ресурсами. (Администратор). Вполне возможна вертикальная карьера внутри организации: администратор – заведующая – директор.

Сотрудник 2 – «Профессиональная компетентность, автономия, стабильность места жительства, вызов» - у данного сотрудника четыре наивысших бала по результатам исследования, так сотрудник стремится состояться как профессионал в своей специальности, может работать на менее высококвалифицированной работе, но более свободный в ответственности. Карьера для данного сотрудника дело второстепенное и развитие своей карьеры он перекладывает на руководство. Данный сотрудник может вполне успешно решать поставленные задачи внутри организации. (Фасовщица). Вполне возможно развитие карьеры вертикальной: фасовщица-продавец – товаровед. Данному сотруднику предложено самостоятельно пройти обучение на продавца. Так как предприятие имеет возможность принимать на работу сотрудников в данной должности уже и с опытом работы и образованием. И

при успешном окончании курсов, руководство предприятия рассмотрит данного сотрудника на возможность перевода на другую должность. Сотрудник 3 – «Стабильность работы, интеграция стилей жизни» - для данного сотрудника не приемлем авантюризм и сомнительные краткосрочные проекты – стабильность в работе и непритязательность основные черты данного сотрудника, карьера как таковая ему не интересна (Продавец). Так же для данного сотрудника важно равновесие между работой и личной жизнью. Горизонтальная карьера – выполнение поставленных задач, при условии повышения и улучшения материальных и нематериальных благ.

Сотрудник 4 – «Предпринимательство» - для данного сотрудника характерна свобода действий, самостоятельное принятие решений и как итог открытие собственного бизнеса. Данному сотруднику вполне подходит, тип карьеры вертикальный, но не внутри организации. Так как, сотрудник набирается опыта, в профессиональной сфере ему интересной, вложение средств и сил организации в данного сотрудника будет не совсем эффективным. (Продавец).

Сотрудник 5 – «Менеджмент» - развитие карьеры по вертикали для данного сотрудника является в приоритете, развитие себя в профессиональном плане и достижение наивысшей ступени в профессии. (Оператор ПК). Карьера: Оператор ПК – бухгалтер – гл. бухгалтер. Данному сотруднику предложено самостоятельно пройти обучение по специальности бухгалтер и при положительных результатах прохождения обучения, вполне вероятно будет предложено повышение в должности до бухгалтера в случае расширения работы предприятия. Оплата и предоставление учебного отпуска гарантируется согласно ТК РФ.

Сотрудник 6 – «Менеджмент, служение» - для данного сотрудника характерны черты служения своим принципам и идеалам, из него может выйти толковый руководитель, состоявшийся в профессиональной сфере. (Продавец)

Карьера: продавец – товаровед – заведующая – директор. По результатам оценки системы управления деловой карьерой в ООО ИИЦ «Дайджест М» выявлены следующие проблемы, представленные в таблице 10.

Таблица 10 – Проблемы системы управления деловой карьерой в ООО ИИЦ «Дайджест М» и пути их решения

Выявленная проблема	Обоснование проблемы	Мероприятия по устранению проблемы
Сотрудники не заинтересованы, в профессиональном развитии на данном предприятии	Результаты анкеты: 44% неудовлетворительных ответов сотрудников приходится на вопросы об обучении и развитии.	Для управления деловой карьерой работников в организации, прежде всего, требуется создание кадрового резерва специалистов.
Сотрудники не заинтересованы в росте по карьерной лестнице, в приоритете личная жизнь, но заинтересованы в работе на данном предприятии;	Результат опроса Блок 2: 52% всех ответов «НЕТ» составляют вопросы о желании развиваться по карьерной лестнице.	Следует разработать примерную модель, перспективы роста сотрудника от низшей иерархической ступени, до наиболее достижимой.

Таким образом, на основе проведённого анализа существующей системы управления деловой карьеры в ООО ИИЦ «Дайджест М» можно сделать вывод о том, не каждый сотрудник стремится к развитию карьеры на предприятии и карьеры вообще. Для повышения привлекательности работы на предприятии, и увеличения уровня лояльности работников, по итогам исследования на предприятии будет создан резерв сотрудников, как специалистов, так и руководителей.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления карьерой персонала в ООО ИИЦ «Дайджест М»

3.1 Мероприятия по развитию персонала через управление деловой карьерой

Карьера представляет собой процесс профессионального, социально-экономического развития человека, выраженный в его продвижении по ступеням должностей, квалификации, статусов, вознаграждения и фиксируемый в определенной последовательности занимаемых на этих ступенях позиций.

Забота о персонале, хорошо слаженный коллектив и возможность обратиться персоналу напрямую к руководителю, все это влияет на лояльность и мотивацию коллектива в целом и каждого работника по отдельности [7].

Мероприятие №1. Создание кадрового резерва в организации.

Цель: создание эффективной системы управления деловой карьерой работников в организации.

Для создания резерва специалистов внутри предприятия требуется:

- провести тестирование всех сотрудников предприятия и дать оценку их профессиональным качествам и умениям в занимаемой должности;
- провести отбор наиболее «достойных» показавших хорошие умственные, профессиональные и этические качества своей личности;
- разработать концепцию повышения квалификации, обучения персонала, не только специалистов с образованием, но и работников более низкого звена иерархической карьерной лестницы;
- после обучения, повышения квалификации, проверить полученные ими навыки и умения, путем стажировки по тем специальностям, которыми овладели;

- поставить в реестр и дать приоритет при открытии вакантной должности.

Мероприятие №2. Разработка примерной модели, перспективы роста сотрудника от низшей иерархической ступени, до наиболее достижимой.

Цель: повышение уровня лояльности и мотивации на предприятии.

Для повышения уровня лояльности и мотивации на предприятии следует разработать карьерограмму развития каждого сотрудника. Карьерограмма – это своеобразный план развития сотрудника, на основании которого он переходит со ступени на ступень [9].

Данное внедрение, даст толчок для развития своей карьеры внутри предприятия, роста и развития сотрудников, как в горизонтальной карьере, так и вертикальной.

Далее следует разработать примерную модель, перспективы роста сотрудника от низшей иерархической ступени, до наиболее достижимой.

На примере двух должностей фасовщицы и продавца.

На рисунке 9 показан возможный рост сотрудника занимающего должность фасовщика.

Для развития карьеры внутри организации, прежде всего, нужно стремление в развитии:

- повышение профессиональных качеств;
- умение общаться с клиентами организации (продавец);
- обладать аналитическим умом (кассир);
- уметь отвечать за принятые решения и брать на себя ответственность за принятые решения (администратор);
- обладать умением мониторинга цен, и соотношения цены и качества при выборе продукции у поставщика (товаровед) [10];
- нести ответственность за коллектив находящийся в подчинении, нести материальную ответственность, следить за ассортиментом и сроками на продукцию организации (заведующая);

– обладать управленческими качествами, экономическими знаниями и моральными принципами, для руководства в целом (директор) [2].

На основании данных примеров следует смоделировать карьерограмму сотрудника, отвечающего основным требованиям организации.



Рисунок 9 - Возможный карьерный рост сотрудника в должности фасовщика в ООО ИИЦ «Дайджест М»

Основные требования нужны для того, чтобы руководству решить стоит или нет вкладывать силы и деньги в развитие профессиональных навыков.

Таблица 11 – Основные требования к развитию сотрудника по рисунку 9 в ООО ИИЦ «Дайджест М»

Должность	Знания, умения, требования	Уровень образования	Сроки развития
Фасовщик	Специальных навыков не требуется	Общее образование (9 классов)	До 6 месяцев.
Сервисный работник	Знание установки и ремонта	Образование начальное профессиональное (курсы)	До 1 года – курсы 1-3 месяца, применение полученных знаний и умений на практике
Специалист ПО	Знание ПК, информационных систем	Образование начальное профессиональное (курсы)	До 1 года – курсы 1-3 месяца, применение полученных знаний и умений на практике

Продолжение таблицы 11

Должность	Знания, умения, требования	Уровень образования	Сроки развития
Администратор	Знание ассортимента, умение координировать персонал (навыки управления), решение конфликтных ситуаций.	Образование среднее специальное (техникум, колледж)	До 3 лет – законченный курс по квалификации менеджер 1-2 года, применение полученных знаний и навыков на практике
Сервисный инженер	Знание и умение анализировать ПО внутри подразделения	Образование высшее (университет)	До 6 лет – оконченное высшее образование, применение полученных знаний и умений на практике
Директор	Знание всего рабочего цикла, знание норм охраны труда, управленческие навыки.	Образование высшее (университет)	До 6 лет – оконченное высшее образование, применение полученных знаний и умений на практике

В данной таблице отмечены основные требования, по уровню образования, профессиональным навыкам и необходимому опыту работы, для занятия определенной ступени в карьерной лестнице внутри предприятия ООО ИИЦ «Дайджест М», обладая которыми он может претендовать на ту или иную должность. Развитие сотрудника зависит от него самого, готов ли он вкладывать в себя время и деньги на получение новых знаний и умений, а также применение их на практике. Руководство предприятия может заинтересовать сотрудник, который развивается самостоятельно в профессии и вполне вероятно может компенсировать частично затраченные средства.

Так, работник должен обладать:

- аналитическими знаниями;
- моральными принципами;
- профессиональными качествами.

На рисунке 10 показан возможный карьерный рост оператора ПК до главного бухгалтера, при условии если сотрудник обладает всеми нужными

качествами и временем для прохождения обучения и освоения профессии бухгалтер и приобретения опыта.

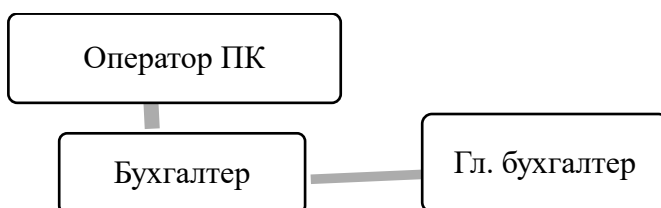


Рисунок 10 - Возможный карьерный рост сотрудника в ООО ИИЦ «Дайджест М»

Также, как и по рисунку 9, по рисунку 10 – отмечены ступени развития и основные требования.

Оператор ПК – образование от начального профессионального, знание специализированных программ учета товара в сервисной деятельности, от 6 месяцев, умение применять полученные знания.

Главный кассир, бухгалтер – образование от средне - специального до высшего. Знание и умение работать в специализированных программах бухгалтерского учета, знание кассовой дисциплины, до 3 - 6 лет – законченное образование, применение полученных знаний на практике.

Главный бухгалтер – законченное высшее образование, сертификат аттестации союза бухгалтеров, практические знания бухгалтерского и налогового учета, стаж работы в профессии заместителем гл. бухгалтера свыше трех лет, бухгалтером свыше 5 лет. До 10 лет – получение образования и опыта работы в профессии [23].

Так как предприятие планирует расширение своей компании. Руководство заинтересовалось по результатам исследований создать резерв специалистов и руководителей внутри предприятия [6].

Индивидуальный план развития будет составлен для сотрудников, прошедших тестирование профессиональных навыков и исследование по методике Э. Штейна «Якорь карьеры».

1 Сотрудник 1 - администратор – заведующий – директор.

Данный сотрудник занимает должность в ООО ИИЦ «Дайджест М» администратор (менеджер) сервисного центра.

По итогам профессиональных и психологических исследований, сотруднику будет предложено пройти обучение с компенсацией 30% от стоимости.

Так же сотруднику будут предоставляться учебные отпуска согласно ТК РФ.



Рисунок 11 – Индивидуальный план развития сотрудника 1 (администратор) в ООО ИИЦ «Дайджест М»

В данной схеме разработан долгосрочный план развития деловой карьеры сотрудника на 10-15 лет.

Таким образом, для совершенствования управления деловой карьерой персонала ООО ИИЦ «Дайджест М» рекомендуется: во-первых, создание кадрового резерва специалистов; во-вторых, разработка примерной модели, перспективы роста сотрудника от низшей иерархической ступени, до наиболее достижимой. Данные мероприятия позволят повысить лояльность

сотрудников к организации, а также будут способствовать созданию эффективной системы управления деловой карьерой работников в организации. Обоснование экономической эффективности данных предложений дано в следующем подразделе данного исследования

3.2 Обоснование экономической эффективности предложенных мероприятий

Рассчитаем экономический эффект от мероприятия №1. Так как в планах предприятия заложено развитие и расширение, то создание кадрового резерва обусловлено экономически.

Средние затраты на сотрудника будут составлять первые пять лет:

– возмещение затрат на обучение 30% из расчета 50 тыс. руб. в год на один курс обучения в высшем учебном заведении (формула 10):

$$Зоб = Зобг \times Коб, \quad (10)$$

где $Зоб$ – сумма возмещения затрат на обучение,

$Зобг$ – затраты на возмещение в год,

$Коб$ – коэффициент возмещения.

$Зоб = 50\,000 \times 30\% = 15\,000 \times 4 = 60\,000$ рублей за четыре года.

– учебный отпуск две сессии в год в среднем по 30 дней, за 4 года составит 250 дней (формула 11):

$$Зуо = \frac{ЗП_{срг}}{365} \times Дс, \quad (11)$$

где $Зуо$ – затраты на учебный отпуск,

$ЗП_{срг}$ – заработная плата средняя за год,

$Дс$ – дни сессии за 4 года.

$Z_{yo} = (303\,750 / 365) * 250 = 208\,048$ рублей за четыре года.

– совмещение в должности на период отпусков 25% от оклада (формула 12):

$$Z_{сд} = Z_{Пср} \times K \times K_{с}, \quad (12)$$

где $Z_{сд}$ – затраты на совмещение в должности,

K – коэффициент доплаты за совмещение,

$K_{с}$ – количество семестров.

$Z_{сд} = (25\,313 * 25\%) * 9 = 56\,952$ рублей за 9 семестров.

Всего затраты, которые будут понесены на сотрудника №1 (формула 13):

$$Z_{ит} = Z_{об} + Z_{yo} + Z_{сд}, \quad (13)$$

где $Z_{ит}$ – затраты всего,

$Z_{об}$ – сумма возмещения затрат на обучение,

Z_{yo} – затраты на учебный отпуск,

$Z_{сд}$ – затраты на совмещение в должности.

$Z_{ит} = 60\,000 + 208\,048 + 56\,952 = 325\,000$ рублей.

Средние плановые затраты в год составят: $325\,000 / 4 = 81\,250$ рублей.

Отчисления по фондам составят в год: 32 500 рублей.

$$Z_{общ} = C_{рЗ} + Отч, \quad (14)$$

где $Z_{общ}$ – затраты общие,

$C_{рЗ}$ – среднеплановые затраты в год,

Отч – отчисления в фонды.

$Z_{общ} = 81\,250 + 32\,500 = 113\,750$ или 113,75 тыс. рублей.

Далее на следующие пять лет затраты будут рассчитаны при успешном обучении сотрудника и применения полученных знаний и умений на практике.

В период обучения сотрудник будет так же проходить стажировки на должность заведующей сервисного центра, в виде замещения на период отпуска, в виде формирования отчетов, составление заявок по закупу оборудования планирования работы персонала (составление графиков и планов работы персонала).

В связи с этим, должна повыситься лояльность и преданность сотрудника предприятия.

Сотрудник 3 индивидуальный план развития горизонтальной деловой карьеры: при выполнении ежемесячного плана продаж услуг данным сотрудником и при отсутствии нареканий со стороны руководства данному сотруднику будет выплачиваться премия в размере 1% от плана продаж.

Размер премии 1% предложен руководством организации, согласно политике компании.

Данное изменение в оплате также будет внедрено для всех продавцов, работающих на предприятии, запланировано на год. Примерные затраты за год составят: $76\,230 \cdot 1\% = 762,3$ тыс. рублей на 12 продавцов увеличение оплаты труда в год.

Отчисления по фондам: 304,92 тыс. рублей.

Итого затрат: $762,3 + 304,92 = 1067,22$ тыс. рублей.

Увеличение оплаты труда, путем применения своих навыков и умений, и улучшения качества обслуживания клиентов предприятия, повлечет за собой следующее.

Рост средней заработной платы за период составит:

$$З_{\text{Пср}} = (З_{\text{п}} / \text{Увеличен}) \cdot 100\% \quad (15)$$

$$(3743,3 / 2981) \cdot 100\% = 125,6\% \text{ или на } 25,6\%$$

Затраты на внедрение новшеств за год составят:

$$\Delta P = 31 + 32 + 33 + 34 + \dots + 3n \quad (16)$$

где ΔP - общие затраты,

$З_{1,2...n}$ - затраты по каждому отдельному мероприятию.

$З_{\text{общ на внедр.}} = 113,75 + 1067,22 = 1080,97$ тыс. руб.

Планируемое увеличение уровня показателей за год (формула 17) составит:

$$\Delta D = B_0 \times 0,1, \quad (17)$$

где D - планируемый уровень прибыли организации, тыс. р.;

B_0 - прибыль в последнем отчетном периоде, тыс. р.

0,1 - нормативный коэффициент, принимаемый при определении результатов от проведения мероприятий.

Объём продаж план. = $76230,0 \times 0,1 = 7623,0$ тыс. рублей

Себестоимость план. = $70894,0 \times 0,1 = 7089,4$ тыс. руб.

ФЗП план. = $15669,0 \times 0,1 = 1566,9$ тыс. рублей

Чистая прибыль план. = $5340,0 \times 0,1 = 534,0$ тыс. рублей

Рентабельность от продаж план. = $7,01 \times 0,1 = 0,701\%$

Эффективность от внедряемых мероприятий рассчитаем по формуле 18:

$$\text{Эф} = \frac{P_{\text{п}}}{З_{\text{вн}}} \times 100\%, \quad (18)$$

где Эф - эффективность от внедряемых мероприятий,

$P_{\text{п}}$ – рост чистой прибыли,

$З_{\text{вн}}$ – затраты на внедрение.

$\text{Эф} = (534/1080,97) \times 100\% = 49,5\%$

Планируемая эффективность от внедряемых мероприятий, вполне возможно, составит 49,5%. Планируемая социальная эффективность от мероприятия №2 будет заключаться в следующем.

Предполагается, что после внедрения проекта по карьерному росту

сотрудников в компании, у людей, уволившихся по собственному желанию во время прохождения курсов и по их окончанию в связи с неудовлетворительным уровнем социальной адаптации при идеальных условиях функционирования данной программы, приблизится к нулю, поскольку программа направлена на уменьшение текучести кадров. В результате внедрения и поддержания эффективности программы, организация должна получить следующие социальные результаты:

- выявление недостатков существующей в компании системы подбора;
- снижение издержек по поиску нового персонала;
- обоснование кадровых решений;
- развитие управленческих компетенций;
- сокращение времени выхода на точку рентабельности для новых сотрудников.

Социальными выгодами, получаемыми сотрудником после внедрения программы, могут стать:

- получение полной информации об организации, позволяющей продуктивно и в полной мере выполнять должностные обязанности;
- снижение уровня тревожности, связанного с неопределенностью и необходимостью самостоятельного поиска информации о специфике выполняемых работ;
- повышение удовлетворенности работой и развитие позитивного отношения к компании в целом;
- освоение основных норм корпоративной культуры и правил поведения.

Итак, подводя обоснованные выводы, необходимо констатировать следующее. В результате расчетов, было выявлено, что внедряемые мероприятия эффективны, так как рост их в процент соотношении равен 49,5%. Данная эффективность может быть достигнута за счет пересмотра

политики управления деловой карьерой персонала, системы мотивации персонала, как материального, так и нематериального. Стремление повысить свой доход, сотрудники будут добиваться увеличения общего объема продаж и как следствие увеличение чистой прибыли и роста рентабельности.

Заключение

Управление деловой карьерой, повышает преданность работника интересам организации и производительность труда, уменьшает текучесть кадров и более полно раскрывает способности человека.

В данной выпускной квалификационной работе рассмотрены и изучены задачи по теме «Управление деловой карьерой в организации» на примере ООО ИИЦ «Дайджест М».

Для изучения карьерограммы как метода, и применения на практике в выпускной квалификационной работе, будет разработана карьерограмма сотрудника, в должности продавца и достижения им вертикального развития до должности товароведа, заведующей или директора.

Так же стоит рассмотреть формирование горизонтальной карьеры, когда с улучшением профессиональных навыков, идет прямое стимулирование профессиональной трудовой деятельности предприятия.

Так как карьерограмма составляется на длительное время, у сотрудников предприятия должна быть мотивация в развитии и совершенствовании своих профессиональных навыков внутри организации.

Для развития карьеры внутри организации, прежде всего, нужно стремление в развитии:

- повышение профессиональных качеств;
- умение общаться с клиентами организации;
- обладать аналитическим умом;
- уметь отвечать за принятые решения и брать на себя ответственность за принятые решения (администратор);
- обладать умением мониторинга цен, и соотношения цены и качества при выборе услуг;
- нести ответственность за коллектив, находящийся в подчинении, нести материальную ответственность, следить за ассортиментом и сроками на продукцию организации (заведующая);

– обладать управленческими качествами, экономическими знаниями и моральными принципами, для руководства в целом (директор).

Так как предприятие планирует расширение своей компании. Руководство заинтересовалось по результатам исследований создать резерв специалистов и руководителей внутри предприятия.

Разработана концепция для роста сотрудников как вертикально, так и горизонтально, то есть увеличения качества своих профессиональных навыков и умений, повлечет за собой увеличение уровня мотивации у сотрудников, роста уровня лояльности и улучшения качества жизни персонала.

Планируемая эффективность от внедряемых мероприятий, вполне возможно, составит 49,5%.

Данная эффективность может быть достигнута за счет пересмотра политики управления деловой карьерой персонала, системы мотивации персонала, как материального, так и нематериального. Стремление повысить свой доход, сотрудники будут добиваться увеличения общего объема продаж и как следствие увеличение чистой прибыли и роста рентабельности.

Список используемой литературы

1. Аверченко, Л. К. Управление поведением в организациях [Текст]: учебно-методический комплекс для дистанционного обучения и самостоятельной работы / Л. К. Аверченко. – Новосибирск: СибАГС, 2020. – 483 с.
2. Атаев, А. А. Управленческая деятельность: Практика и резервы организации [Текст] / А. А. Атаев. – Москва: Экономика, 2022. – 251 с.
3. Беленов, О. Н. Стратегический маркетинг [Текст] / О. Н. Беленов. — Воронеж: Изд-во Воронежского гос. ун-та, 2020. – 278 с.
4. Берн, Э. Игры в которые играют люди. Люди которые играют в игры [Текст] / Э. Берн. – Москва: АО «Ассиана», 2021. – 400с.
5. Бизюкова, И. В. Кадры. Подбор и оценка [Текст] / И. В. Бизюкова. – Москва: Московский рабочий, 2020. – 160 с.
6. Бланшар, К. Одноминутный менеджер [Текст] / К. Бланшар, С. Джонсон; пер. с англ. П. А. Самсонов. – Мн.: Попурри, 2022. – 144 с.
7. Блэк, Л. Внедрение новой системы управления и организации труда в английской компании [Текст] / Л. Блэк, Д. Маккейб // Проблемы теории и практики управления. – 2022. – №1. – С. 78-82.
8. Бойделл, Т. Как улучшить управление организацией: [Текст] Пособие для руководителя / Т.Бойделл. – Москва: АО «Ассиана», 2020. – 204 с.
9. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала [Текст] / В. Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2022. – 393 с.
10. Викентьев, И. Л. Приемы рекламы и PUBLIC RELATIONS, Ч. 1. [Текст] / И. Л. Викентьев. – СПб.: Бизнес-Пресса, 2020. – 256 с.
11. Волков, И. П. Руководителю о человеческом факторе: Социально - психологический практикум [Текст] / И. П. Волков. – СПб.: Питер, 2022. – 222 с.

12. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя – практика [Текст] / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. – Москва: Дела ЛТД, 2022. – 320 с.
13. Гончаров, В. В. В поисках совершенства управления: [Текст] Руководство для высшего управленческого персонала / В. В. Гончаров. - М.: МП «Сувенир», 2020. – 487 с.
14. Горнев, А. З. Некоторые проблемы управления в условиях формирования рыночных отношений [Текст]: Монография / А. З. Горнев, Ф. Е. Удалов. - Н. Новгород: Изд-во Нижег. ун-та, 2020. – 168 с.
15. Десслер, Г. Управление персоналом [Текст] / Г. Десслер. – М.: Изд-во Бином, 2022. – 432 с.
16. Джонс, Р. Как сделать карьеру: Практическое руководство для всех [Текст] / Р. Джонс. – Челябинск: «Урал LTD», 2022. – 314 с.
17. Дуракова, И. Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта [Текст] / И. Б. Дуракова. – Воронеж, 2022. – 184 с.
18. Егоршин, А. П. Аппарат управления социалистического предприятия [Текст] / А. П. Егоршин. – Горький: Волго-Вядское книжное издательство, 2020. – 312 с.
19. Егоршин, А. П. Классификаторы функций, задач и операций управления (КФЗО) [Текст] / А. П. Егоршин. – М.: ГИСИ, 2020. – 192 с.
20. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2021 N 7-ФКЗ)
21. Захаров, М. И. Управление трудовыми ресурсами [Текст]: учебное пособие / М. И. Захаров. – М.: ПРИОР, 2023. – 257 с.
22. Иванцевич, Дж. М. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом [Текст] / Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов – М.: Дело, 2020. – 303 с.

23. Иванцевич, Дж. М., Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом [Текст] / Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. – М.: Дело, 2022. – 177 с.
24. Ислантьев, Г. С., Кадры предприятия [Текст] / Г. С. Ислантьев, А. В. Селина. – М.: Экономика, 2020. – 345 с.
25. Карташова, Л. В. Организационное поведение [Текст] / Л. В. Карташова. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 203 с.
26. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации [Текст] / А. Я. Кибанов. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2020. – 145 с.
27. Кларин, М. В. Планирование развития карьеры [Текст] / М. В. Кларин // Кадры. – 2022. – № 2. – С. 40-46
28. Комаров, М. А. Менеджмент [Текст] / М. А. Комаров. – М.: ЮНИТИ, 2022. – 494 с.
29. Красовский, Ю. Д. Управление поведением в фирме: Эффекты и парадоксы [Текст]: Практическое пособие / Ю. Д. Красовский. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 695 с.
30. Макхэм, К. Управленческий консалтинг [Текст] / К. Макхэм. – М.: Дело и Сервис, 2020. – 288 с.
31. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятий [Текст]: учебное пособие / Е. В. Маслов. – М.: ИНФРА-М НГАЭИУ; Новосибирск, 2022. – 312 с.
32. Монден, Я. «Тоета»: методы эффективного управления [Текст] / Я. Монден. – М.: Экономика, 2022. – 287 с.
33. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом [Текст] / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев – М.: Финстатинформ, 2022. – 878 с.
34. Официальный сайт компании ООО ИИЦ «Дайджест М» // <https://tahograf-master.ru/> (дата обращения 05.03.2023)
35. Яновская, С. С. Управление трудовыми ресурсами [Текст] / С. С. Яновская. – М.: ЮНИТИ, 2020. – 173 с.

36. Financial Analyst: Career Path & Qualifications /By J. William Carpenter [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.investopedia.com> (Дата обращения: 05.04.23)

37. A Career In Endowment Management /By Jay Yoder [Электронный ресурс]. – URL:<http://www.investopedia.com> (Дата обращения: 05.04.23)

38. Acquire A Career In Mergers /By Marvin Dumon [Электронный ресурс]. – URL:<http://www.investopedia.com> (Дата доступа: 05.04.23)

39. Career Lessons From Christine Lagarde/ By Janet Fowler [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.investopedia.com> (Дата обращения: 05.04.23)

40. What a Career in Impact Investing Could Look Like/ By Lisa Goetz [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.investopedia.com> (Дата обращения: 05.04.23).

Приложение А

Лицензия ООО ИИЦ «Дайджест М»


Управление ФСБ России по Самарской области
(лицензирующий орган)

ЛИЦЕНЗИЯ

ЛСЗ № 0008481 * Рег. № 2483 от « 31 » августа 2015 г.

На осуществление (указывается лицензируемый вид деятельности) разработки, производства, распространения шифровальных (криптографических) средств, информационных систем и телекоммуникационных систем, защищенных с использованием шифровальных (криптографических) средств, выполнения работ, оказания услуг в области шифрования информации, техническому обслуживанию шифровальных (криптографических) средств, информационных систем и телекоммуникационных систем, защищенных с использованием шифровальных (криптографических) средств (за исключением случая, если техническое обслуживание шифровальных (криптографических) средств, информационных систем и телекоммуникационных систем, защищенных с использованием шифровальных (криптографических) средств, осуществляется для обеспечения собственных нужд юридического лица или индивидуального предпринимателя).

Виды работ (услуг), выполняемых (оказываемых) в составе лицензируемого вида деятельности, в соответствии с частью 2 статьи 12 Федерального закона «О лицензировании отдельных видов деятельности» (указывается в соответствии с перечнем работ (услуг), установленным законодательством о лицензируемом виде деятельности).

работы, предусмотренные пунктами 12-14, 17, 18, 20-24 перечня выполняемых работ и оказываемых услуг, составляющих лицензируемую деятельность в отношении шифровальных (криптографических) средств, являющегося приложением к Положению, утвержденному постановлением Правительства Российской Федерации от 16 апреля 2012 года № 313

Настоящая лицензия предоставлена (указывается полное и (в случае, если имеется) сокращенное наименование (в том числе фирменное наименование), организационно-правовая форма юридического лица, фамилия, имя и (в случае, если имеется) отчество индивидуального предпринимателя, выполняющего и реализующего документ, удостоверяющий его личность)

Обществу с ограниченной ответственностью информационно-издательскому центру «Дайджест М» (ООО ИИЦ «Дайджест М»)

Основной государственный регистрационный номер юридического лица (индивидуального предпринимателя) (ОГРН) 1046301044130

Идентификационный номер налогоплательщика 6123077523

Место нахождения и места осуществления лицензируемого вида деятельности (указывается адрес места нахождения (места жительства - для индивидуального предпринимателя) и адрес мест осуществления работ (услуг), выполняемых (оказываемых) в составе лицензируемого вида деятельности)

445035, Самарская обл., г. Тольятти, ул. Голосова, д. 75а

Места осуществления лицензируемых видов деятельности:

Самарская область, г. Тольятти, Обводное шоссе, д. 123

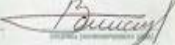
Московская область, Люберецкий район, п. Томилино, Новорязанское шоссе, д. 23

Настоящая лицензия предоставлена на срок: бессрочно

Настоящая лицензия предоставлена на основании решения лицензирующего органа — приказа (распоряжения) от « 27 » августа 2015 г. № 74/ДСП

Настоящая лицензия переоформлена на основании решения лицензирующего органа — приказа (распоряжения) от « » г. №

Настоящая лицензия имеет _____ приложение (приложения), являющееся(ся) неотъемлемой частью на _____ листах.

  **В.Ф. Татауров**
(подпись, удостоверяющая подпись)

Приложение Б

Тест «Якоря карьеры»

Анкета для проведения тестового исследования.

Блок 1

Насколько важным для Вас является каждое из следующих утверждений?

Варианты ответов: 1 – абсолютно не важно, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 – исключительно важно

1 Строить свою карьеру в пределах конкретной научной или технической сферы.

2 Осуществлять наблюдение и контроль над людьми, влиять на них на всех уровнях.

3 Иметь возможность делать все по-своему и не быть стесненным правилами какой-либо организации.

4 Иметь постоянное место работы с гарантированным окладом и социальной защищенностью.

5 Употреблять свое умение общаться на пользу людям, помогать другим.

6 Работать над проблемами, которые представляются почти неразрешимыми.

7 Вести такой образ жизни, чтобы интересы семьи и карьеры взаимно уравнивали друг друга.

8 Создать и построить нечто, что будет всецело моим произведением или идеей.

9 Продолжать работу по своей специальности, чем получить более высокую должность, не связанную с моей специальностью.

10 Быть первым руководителем в организации.

11 Иметь работу, не связанную с режимом или другими организационными ограничениями.

Продолжение Приложения Б

- 12 Работать в организации, которая обеспечит мне стабильность на длительный период времени.
- 13 Употребить свои умения и способности на то, чтобы сделать мир лучше.
- 14 Соревноваться с другими и побеждать.
- 15 Строить карьеру, которая позволит мне не изменять своему образу жизни.
- 16 Создать новое коммерческое предприятие.
- 17 Посвятить всю жизнь избранной профессии.
- 18 Занять высокую руководящую должность.
- 19 Иметь работу, которая представляет максимум свободы и автономии в выборе характера занятий, времени выполнения и т.д.
- 20 Оставаться на одном месте жительства, чем переехать в связи с повышением.
- 21 Иметь возможность использовать свои умения и таланты для служения важной цели.

Блок 2

Насколько Вы согласны с каждым из следующих утверждений?

Варианты ответов: 1 – совершенно не согласен, 2,3,4,5,6,7,8,9, 10 – полностью согласен

- 1 Единственная действительная цель моей карьеры – находить и решать трудные проблемы, независимо от того, в какой области они возникли .
- 2 Я всегда стремлюсь уделять одинаковое внимание моей семье и моей карьере.
- 3 Я всегда нахожусь в поиске идей, которые дадут мне возможность начать и построить свое собственное дело.

Продолжение Приложения Б

4 Я соглашусь на руководящую должность только в том случае, если она находится в сфере моей профессиональной компетенции.

5 Я хотел бы достичь такого положения в организации, которое давало бы возможность наблюдать за работой других и интегрировать их деятельность.

6 В моей профессиональной деятельности я более всего заботился о своей свободе и автономии.

7 Для меня важнее остаться на нынешнем месте жительства, чем получить повышение или новую работу в другой деятельности.

8 Я всегда искал работу, на которой мог бы приносить пользу другим.

9 Соревнование и выигрыш – это наиболее важные и волнующие стороны моей карьеры.

10 Карьера имеет смысл только в том случае, если она позволяет вести жизнь, которая мне нравится.

11 Предпринимательская деятельность составляет центральную часть моей карьеры.

12 Я бы скорее ушел из организации, чем стал заниматься работой, не связанной с моей профессией.

13 Я буду считать, что достиг успеха в карьере только тогда, когда стану руководителем высокого уровня в солидной организации.

14 Я не хочу, чтобы меня стесняла какая-нибудь организация или мир бизнеса.

15 Я бы предпочел работать в организации, которая обеспечивает длительный контракт.

16 Я бы хотел посвятить свою карьеру достижению важной и полезной цели.

Продолжение Приложения Б

17 Я чувствую себя преуспевающим только тогда, когда я постоянно вовлечен в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования.

18 Выбрать и поддерживать определенный образ жизни важнее, чем добиваться успеха в карьере.

19 Я всегда хотел основать и построить свой собственный бизнес.

20 Я предпочитаю работу, которая не связана с командировками.

Ключ к тесту

Профессиональная компетентность: 1, 9, 17, 25, 33.

Менеджмент: 2, 10, 18, 26, 34.

Автономия (независимость): 3, 11, 19, 27, 35.

Стабильность работы: 4, 12, 36.

Стабильность места жительства: 20, 28, 41.

Служение: 5, 13, 21, 29, 37.

Вызов: 6, 14, 22, 30, 38.

Интеграция стилей жизни: 7, 15, 23, 31, 39.

Предпринимательство: 8, 16, 24, 32, 40.

Приложение В

Таблица В.1 - Итоги тестирования сотрудников по методике Э. Штейна «Якорь карьеры»

№ воп	Сотруд. 1	Сотруд. 2	Сотруд. 3	Сотруд. 4	Сотруд. 5	Сотруд. 6
Блок №1 (исключительно важно 4(1 для №1), важно 3, не важно 2, абсолютно не важно 1(4№1))						
1	Абс. важно	Важно	Абс. не важно	Важно	Абс. не важно	Не важно
2	Иск. важно	Иск. важно	Иск. важно	Иск. важно	Иск. важно	Иск. важно
3	Важно	Иск. важно	Важно	Не важно	Важно	Иск. важно
4	Иск. важно	Иск. важно	Иск. важно	Не важно	Иск. важно	Иск. важно
5	Иск. важно	Иск. важно	Иск. важно	Иск. важно	Иск. важно	Иск. важно
6	Иск. важно	Иск. важно	Иск. важно	Иск. важно	Иск. важно	Иск. важно
7	Иск. важно	Иск. важно	Иск. важно	Иск. важно	Иск. важно	Иск. важно
8	Важно	Иск. важно	Важно	Иск. важно	Важно	Иск. важно
9	Иск. важно	Важно	Иск. важно	Иск. важно	Иск. важно	Важно
10	Важно	Иск. важно	Важно	Важно	Важно	Иск. важно
11	Иск. важно	Важно	Иск. важно	Не важно	Иск. важно	Важно
12	Иск. важно	Не важно	Иск. важно	Важно	Иск. важно	Не важно
13	Важно	Важно	Важно	Важно	Важно	Важно
14	Не важно	Важно	Не важно	Не важно	Не важно	Важно
15	Абс. важно	Не важно	Абс. не важно	Важно	Абс. не важно	Не важно
16	Важно	Важно	Важно	Важно	Важно	Важно
17	Абс. важно	Важно	Абс. не важно	Важно	Абс. не важно	Важно
18	Важно	Не важно	Важно	Не важно	Важно	Не важно
19	Важно	Важно	Важно	Важно	Важно	Важно
20	Абс. важно	Важно	Абс. не важно	Важно	Абс. не важно	Важно
21	Не важно	Важно	Важно	Не важно	Не важно	Не важно
Блок №2 (Полностью согласен 4(№22 -1), согласен 3, не согласен 2, совершенно не согласен (№22-4))						
22	Сов. согл.	согласен	Сов. не согл	Сов. не согл	Не согласен	Сов. не согл
23	Полн. согл	Полн. согл	Полн. согл	Полн. согл	Полн. согл	Не согласен
24	Полн. согл	согласен	согласен	Полн. согл	Полн. согл	согласен
25	Полн. согл	Полн. согл	Не согласен	Не согласен	Полн. согл	согласен
26	Полн. согл	Не согласен	согласен	Не согласен	Полн. согл	Полн. согл
27	согласен	Полн. согл	согласен	согласен	согласен	Не согласен
28	Полн. согл	Полн. согл	Полн. согл	согласен	Полн. согл	согласен
29	Не согласен	Полн. согл	Не согласен	Полн. согл	Не согласен	Полн. согл
30	Полн. согл	Полн. согл	согласен	Не согласен	Полн. согл	Не согласен
31	Не согласен	Полн. согл	Полн. согл	согласен	Не согласен	Не согласен
32	согласен	Полн. согл	Не согласен	Полн. согл	согласен	согласен
33	согласен	Полн. согл	согласен	Не согласен	согласен	согласен

Продолжение Приложения В

Продолжение таблицы В.1

№ воп	Сотруд. 1	Сотруд. 2	Сотруд. 3	Сотруд. 4	Сотруд. 5	Сотруд. 6
34	Полн. сог	Полн. согл	согласен	согласен	Полн. согл	Полн. согл
35	Не согласен	согласен	согласен	Полн. согл	Не согласен	Не согласен
36	согласен	Полн. согл	Полн. согл	согласен	согласен	согласен
37	Полн. сог	Не согласен	Не согласен	согласен	Полн. согл	Полн. согл
38	Не согласен	Полн. согл	согласен	Полн. согл	Не согласен	Не согласен
39	согласен	Не согласен	Полн. согл	Не согласен	согласен	согласен
40	Полн. сог	согласен	Не согласен	согласен	Полн. согл	Полн. согл
41	Полн. сог	Полн. согл	согласен	Полн. согл	Полн. согл	Полн. согл