

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки / специальности)

Управление персоналом  
(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование управления трудовой карьерой персонала организации

Обучающийся В.А. Москвитин  
(Инициалы Фамилия) (личная подпись)

Руководитель канд. пед. наук, доцент, доцент А.Л. Никишина  
(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

## **Аннотация**

Бакалаврскую работу выполнил: Москвитин Владислав Андреевич

Тема работы: Совершенствование управления трудовой карьерой персонала организации

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина.

Цель исследования – совершенствование управления деловой карьерой персонала в ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО»

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является система управления персоналом ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО»

Предметом исследования является деловая карьера персонала в организации

Методы исследования – сравнительного анализа, группировка, абсолютных величин, метод дедукции, метод обобщения.

Краткие выводы по бакалаврской работе. Первый раздел выпускной квалификационной работы содержит информацию о сущности системы управления деловой карьерой персонала, а также факторы, влияющие на карьерный рост в организации и методы и инструменты построения деловой карьеры. Второй раздел выпускной квалификационной работы содержит характеристику и анализ экономической деятельности организации, а также оценку деловой карьеры персонала. Третий раздел содержит основные рекомендации по разработке мероприятий по совершенствованию деловой карьеры персонала и расчета экономической эффективности предложенных мероприятий.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.3, 3.1 могут быть использованы в системе управления персоналом в ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО».

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

## **Содержание**

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты изучения совершенствования управления деловой карьерой персонала организации .....	7
1.1 Понятия и сущность системы управления деловой карьерой персонала	7
1.2 Факторы, влияющие на карьерный рост в организации .....	12
1.3 Методы и инструменты построения деловой карьеры .....	17
2 Анализ экономической и трудовой деятельности ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО».....	23
2.1 Характеристика деятельности ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» .....	23
2.2 Анализ экономической деятельности ООО ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» .....	31
2.3 Оценка деловой карьеры персонала ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» .....	43
3 Рекомендации по совершенствованию управления деловой карьеров персонала ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО».....	59
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления деловой карьерой персонала организации .....	59
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий ...	65
Список используемой литературы и используемых источников.....	76
Приложение А Презентация ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО».....	80
Приложение Б Бухгалтерский баланс .....	82
Приложение В Положение о премировании .....	86
Приложение Г Участие в семинарах .....	88
Приложение Д Работа менеджеров в программе Битрикс24.....	89
Приложение Е «Воронка продаж» и график «Рейтинг по суммам выигранных сделок» из программы Битрикс24 .....	90

## **Введение**

Актуальность данной работы состоит в том, эффективная деятельность любой организации зависит от ее кадрового потенциала. В современных условиях важно создать оптимальный механизм управления деловой карьеры персонала в организации. Персонал является ресурсом организации, который в большей степени определяет успех всей работы организации. Эффективность работы любой организации не возможна без изменения кадровой политики.

В современном мире огромное значение имеет конкурентоспособность. Если организация хочет оставаться на рынке конкурентоспособной, необходимо поддерживать на высоком уровне качество оказываемых услуг, что полностью зависит от персонала организации. Высококвалифицированный персонал – гарантия качественно выполненной работы. Высококвалифицированные сотрудники способны выполнять задачи на высоком уровне, что повышает качество продукции или услуг. Обучение и развитие сотрудников организации является главным инструментом на пути повышения производительности труда. Опытные сотрудники быстрее решают сложные задачи и передают свои знания младшим коллегам, тем самым способствуя общему развитию команды. Сотрудники с большой мотивацией более продуктивны и лояльны к организации, что положительно сказывается на результатах работы.

Трудовые ресурсы организации и ее сотрудники являются резервом для развития организации в целом. Сотрудники несут с собой знания, навыки и опыт работы, которые могут быть использованы для достижения стратегических целей и улучшения производительности. Сотрудники могут предлагать новые идеи и решения, которые способствуют инновациям и развитию новых услуг. Это особенно важно в условиях быstromеняющегося рынка, где необходимо быстро адаптироваться к новым условиям. Сотрудники организации играют ключевую роль в формировании корпоративной

культуры, необходимой для сотрудничества, мотивации и лояльности. Все это создает благоприятную среду для развития и достижения общих задач и целей. Управление трудовыми ресурсами, включая развитие навыков, мотивацию и создание условий для профессионального роста сотрудников, является важной стратегией в развитии организации. Это позволяет сделать вывод, что система управления персоналом является одним из основных элементов менеджмента организации, который влияет на качество предлагаемых услуг, на дальнейшее развитие организации в целом. Для успешной деятельности организации, необходимо грамотно управлять персоналом, создавать благоприятные условия для продвижения персонала по «служебной лестнице».

Управление деловой карьерой в настоящее время является одной из наиболее важных составляющих общего повышения эффективности работы организации. Сегодня все большее внимание уделяется управлению карьерой как основной составной стратегии повышения эффективности труда сотрудников. В условиях быстроменяющегося рынка необходимо, чтобы сотрудники смогли адаптироваться к новым условиям, освоить новые технологии. Целью управления деловой карьерой становится обеспечение эффективного функционирования организации, повышение производительности труда на основе формирования у работников умения работать в команде, современного экономического мышления, поддержание и формирование кадрового потенциала, повышения профессионального мастерства сотрудников.

Предмет исследования – деловая карьера персонала в организации

Объект исследования - ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО»

Цель работы - совершенствование управления деловой карьерой персонала в организации

Задачи исследования:

- дать общее представление о понятии «управление деловой карьерой»;

- дать краткую характеристику деятельности ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО»;
- проанализировать основные показатели за последние 3 года деятельности организации (места практики);  
дать оценку эффективности использования персонала и результативности функционирования организации в целом, выявить проблемы ее деятельности;
- охарактеризовать состояние предмета исследования по методам с выводами, описывающими полученные результаты;
- разработать комплекс практических рекомендаций по совершенствованию управления деловой карьерой персонала в ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО».

# **1 Теоретические аспекты изучения совершенствования управления деловой карьерой персонала организации**

## **1.1 Понятия и сущность системы управления деловой карьерой персонала**

В настоящее время эффективная работа сотрудников организации, их интерес к работе, не может существовать без раскрытия потенциала каждого сотрудника и его продвижения к установленной цели. Управление деловой карьерой персонала, индивидуальный подход к каждому сотруднику организации - все это развивает профессиональный рост сотрудников и раскрытие их индивидуальный способностей. Создание для каждого сотрудника персональный рост поможет учесть уникальные способности и амбиции сотрудника.

Современные научные теории определяют деловую карьеру как объективный социально-организационный процесс, который имеет свои закономерности, «подводные камни», то есть свою методику существования. От того правильно ли выбран и реализован деловой карьерный путь, зависит удовлетворенность сотрудника организации своей трудовой деятельностью и жизнью, а его трудовая отдача непосредственно влияет и на его эффективную деятельность и на деятельность всей организации. Быстро развивающаяся бизнес-среда является катализатором изменений в индивидуальных управлеченческих карьерах. Особое внимание к таким изменениям вызвано значимостью управлеченческой деятельностью и стремлением многих сотрудников достичь верхних ступеней организационной иерархии. Выявление и использование основных закономерностей построения карьеры становится важным не только для отдельных сотрудников организации, но и для организации в целом [9].

Управление деловой карьерой персонала - это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой или руководством организации по планированию, мотивации и контролю служебного роста сотрудника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации. В настоящее время компании, которые инвестируют в развитие своих сотрудников, достигают более высоких результатов и имеют более устойчивую позицию на рынке. Например, компании, которые активно используют программы обучения и развития, могут снизить текучесть своих кадров и повысить удовлетворенность сотрудников. Развитие кадрового потенциала является важным приоритетом стратегии любой организации, которая стремится к достижениям высоких результатов и устойчивому это постоянное вложение в деловые и личностные качества сотрудников.

Руководство необходимо учитывать индивидуальные особенности сотрудников. Создавать условия для развития разных талантов, развивать навыки межкультурной коммуникации, создавать среду, в которой каждый голос услышан и ценен. Одним из инструментов в реализации современных методов управления трудовой карьерой персонала выступают корпоративные социальные сети для обмена опытом, вебинары и онлайн-конференции, базы знаний и экспертные сообщества, а также системы оценки 360 градусов. Успешное внедрение новых методов управления трудовой карьерой персонала требует системного подхода и постоянной поддержки со стороны руководства организации. Важно для сотрудников создать атмосферу доверия и открытости, где каждый может реализовать свой потенциал. Преимуществами этих методов становятся: повышение вовлеченности персонала, профессиональный рост, снижение текучести кадров, повышение конкурентоспособности организации, а также формирование сильного кадрового резерва.

Успешное управление деловой карьерой в организации позволяет достичь преданности каждого сотрудника своему дело, своей организации, повышает производительность труда, уменьшает текучесть кадров. Создаются условия для устойчивого развития организации и реализации потенциала каждого сотрудника. Любой сотрудник, устраиваясь на работу, хочет понимать, что его ждет в этой организации, сможет ли он подняться по карьерной лестнице, достичь определенных поставленных перед собой целей и задач. Генеральный директор организации также заинтересован в желании нового сотрудника работать с полной отдачей на протяжении многих лет, повышать квалификацию, эффективно работать и приносить прибыль организации, при этом самому хорошо зарабатывать. Только при индивидуальном подходе при управлении карьерой персонала в организации осуществляется профессиональный рост и раскрываются ресурсные возможности сотрудника.

Для совершенствования управления деловой карьерой персонала в организации необходимо:

- проанализировать текущую ситуацию в организации, изучив влияние внешней и внутренней среды на управление персоналом;
- разработать комплексную модель совершенствования управления деловой карьерой персонала в которую включить элементы для планирования карьеры и создания условий для карьерного роста;
- использовать коучинг для обучения сотрудников самим управлять своей карьерой;
- внедрить ротацию персонала, обеспечив мобильность персонала и прозрачность карьерных передвижений;
- создать эффективный кадровый резерв, который способен при необходимости заменить ключевые должности.

Деловая карьера сотрудника представляет собой процесс развития во времени и включает множество элементов, таких как: личностных, ценностных и производственных. Карьера является активным процессом

профессионального и личностного роста каждого сотрудника организации, который планирует не только продвижение по карьерной лестнице, но и накапливает опыт, навыки и знания. Ее можно разделить на несколько подструктур, которые взаимосвязаны и вместе определяют целостную систему (рисунок 1). Развитие деловой карьеры может происходить тогда, когда сам сотрудник и руководитель организации обеспечивают развитие всех элементов карьеры в целом. Современная карьера является гибкой системой, в которой успех во многом зависит от умения комбинировать разные подструктуры. Например, двигаться в вертикальном направлении в организации и параллельно развивать сетевую карьеру, участвуя в различных стартапах, например, в проектной деятельности. Или, например, существует спиральная карьера, когда комбинируется вертикальный и горизонтальный рост через периодическую смену деятельности. В настоящее время многие сотрудники ценят возможность выбора между вертикальным ростом (повышение в должности) и горизонтальным (развитие в смежных областях). Сотрудники, которые чувствуют заботу о своем развитии, чаще демонстрируют высокую вовлеченность в работе. В организациях, которые внедряют программы карьерного роста, сокращается текучесть кадров.



Рисунок 1 - Карьера и ее подструктуры

Деловая карьера сотрудника во многом зависит от его профессионального роста. Профессиональный рост – это преобладание в трудовой деятельности человека профессиональной специализации, работа преимущественно в одной профессиональной области, признание обществом результатов его труда, авторитета в конкретном виде профессиональной деятельности.

Деловая карьера сотрудника - это поступательное продвижение личности, рост профессиональных навыков, изменение статуса, социальной роли и размера вознаграждения. При этом профессиональный рост является одним из главных факторов успешного карьерного развития.

Руководство организации должно видеть в каждом сотруднике клиента, которого нужно мотивировать и поощрять к дальнейшему развитию. Маркетинг персонала – особая технология управленческой деятельности со стороны руководства, которая направлена на определение и решение потребности в персонале и дающая возможность его развития, способствует достижению стратегических целей и повышению конкурентоспособности.

В настоящее время роль маркетинга персонала сформировалась, закрепилась и продолжает развиваться как одна из важнейших частей системы управления персонала. Внедрение методологии маркетинга в систему управления персоналом помогает организациям эффективно работать с персоналом, более качественно планировать стратегии управления персоналом на всех этапах развития организации.

Причинами для совершенствования управления трудовой карьерой персонала является эволюция теоретических основ управленческой науки, а также изменение самого работника, его установок, компетенций и правил коммуникации, его желание подниматься вверх по «карьерной лестнице». Быстрая цифровизация экономики и формирование новой модели социально-экономического развития способствовали росту ценности человеческого капитала, желания развиваться в разных направлениях, строить свою карьеру. Именно сотрудник организации становится основным ориентиром при

принятии любых управленческих решений и является ключевой ценностью компании. Реализация принципов и установок в управлении человеческим капиталом, в управлении его трудовой карьерой приводит к возникновению новых инструментов и направлений работы с персоналом, изменяет роль и статус специалистов в организации [14].

## **1.2 Факторы, влияющие на карьерный рост в организации**

Деловая карьера любого человека формируется на всех этапах его жизненного пути. Человек, выстраивая свою карьеру, стремится добиться большой отдачи не только от инвестиций, но и от вложенной энергии. Личные активы состоят из физической, эмоциональной, духовной энергии, которую человек вкладывает в свою карьеру [7].

На деловую карьеру любого человека влияют разные внешние и внутренние факторы, такие как:

- спрос на определенные профессии и навыки;
- экономические кризисы или подъемы, влияющие на возможности карьерного роста;
- особенности кадровой политике организации;
- взаимоотношения в семье;
- амбициозность;
- знания и опыт;
- профессиональный интерес;
- изменения в зарплатной политике и условиях труда;
- способности и прочее.

Для успешного развития карьеры необходим баланс между адаптацией к внешним условиям и активным использованием внутренних ресурсов. Например, необходимо повышать свою квалификацию, сочетая обучение новым технологиям и участвовать в профессиональных сообществах.

Дополнительное обучение повышает квалификацию и развивает навыки у сотрудников, направленные на улучшение их профессиональных компетенций. Оно помогает сотрудникам выявить свои скрытые профессиональные возможности и таланты, сделать хорошую карьеру, научиться быстро приспосабливаться к новым условиям труда, к изменениям технологических процессов. Обучение помогает сотрудникам освоить новые технологии и методы работы. Дополнительное обучение открывает новые возможности для продвижения по карьерной лестнице. Сотрудники, прошедшие дополнительное обучение, могут выполнять свои обязанности более эффективно и качественно. Это приводит к повышению общей производительности труда и улучшению результатов работы компании. На рисунке 2 отображены факторы, влияющие на развитие карьеры в организации.



Рисунок 2 - Факторы влияния на развитие карьеры

Развитие деловой карьеры происходит эффективно, когда человек максимально использует свои внутренние ресурсы и учитывает влияние на него внешних факторов для продвижения к поставленной цели. А опыт является тем самым внутренним голосом, который направляет человека по жизни. Он определяет его выбор, говорит ему что делать, а что не делать, двигает человека вперед, в том числе и по «карьерной лестнице» [2].

Необходимо знать, что профессиональный рост создает прочную основу для карьерного продвижения. При этом успешная деловая карьера открывает новые возможности для дальнейшего профессионального развития. Создается замкнутый круг успеха, в котором каждый этап развития усиливает другой.

Умение и способность сотрудников эффективно устанавливать межличностные и деловые контакты внутри организации предопределяют карьеру. Хорошая коммуникабельность, умение слушать и понимать собеседника, реагировать на его нужды и эмоции позволяют человеку завоевать доверие, построить крепкие дружеские и деловые отношения, стать успешным в команде [7].

В любой организации есть сотрудники со сложным характером, которые способны испортить отношения, повлиять на общую продуктивность. Конечно таких сотрудников можно уволить. Но увольнение - это крайняя мера. Можно найти другой способ и оставить сотрудника не просто работать, а эффективно, принося пользу не только себе, но и всей организации. Руководитель должен найти подход к проблемному подчиненному и переманить на свою сторону. Необходимо поменять мировоззрение у проблемного сотрудника, показать открытость мышления, тягу к чему-то новому. Руководитель должен показать свою заинтересованность в росте и развитии такого сотрудника, поддержать его [4]. К такому сотруднику необходимо применить метод Data-driven learning («управляемый данными»), который основывается на подходе к обучению, анализе данных, а не интуиции или личного опыта. Руководству организации необходимо анализировать эффективность программы развития, выявлять потенциал сотрудников,

оптимизировать пути их карьерного роста, также прогнозировать дальнейшую потребность в кадрах.

Любая карьера формируется под действием следующих факторов:

- экономических, когда карьера сотрудника развивается в той мере, которая необходима организации;
- социально-психологических, когда карьерный рост зависит от профессионализма самого сотрудника;
- социально-экономических, когда карьера во многом зависит от образования, уровня жизни, квалификацией работника;
- социально-демографических, когда карьерный рост тесно связан с социальным происхождением, возрастом, полом человека;
- возрастных, когда возраст человека играет особую роль в его карьерном росте.

Каждая деловая карьера индивидуальна, и не существует универсальных ключевых факторов, влияющих на ее рост. Карьерный путь каждого сотрудника индивидуален и он зависит от множества личных и профессиональных аспектов. У каждого сотрудника есть свои цели и амбиции, которые смогут влиять на его карьерный рост. Одни стремятся к вертикальному росту, другие - к горизонтальному развитию или балансу между работой и личной жизнью.

На карьерный рост оказывает значительное влияние и наставничество, выступая катализатором профессионального и личностного развития. Наставничество помогает новым сотрудникам быстрее освоиться в организации и начать эффективно выполнять свои обязанности. Ведущие специалисты передают своим подопечным ценные знания и опыт, что способствует повышению квалификации новых сотрудников. Помощь со стороны наставника помогает минимизировать ошибки, связанные с отсутствием опыта. Система наставничества способствует формированию позитивной атмосферы в коллективе и укреплению корпоративных ценностей. Регулярная обратная связь от руководителей и более опытных коллег

позволяет новым сотрудникам понимать свои ошибки и учиться на них. При понимании своих ошибок необходимо успокоится и справиться с проблемами с помощью общения. Ведь накопив опыт общения можно решить практически любую проблему [17].

Во многом деловая карьера зависит и от атмосферы, царящей в коллективе. Если в организации царит атмосфера, где за ошибки строго наказывают, лишают премий, а руководитель обращает внимание на персонал только при промахах, то ожидать инициативы от сотрудников не придется, и соответственно в такой организации карьеру трудно будет построить.

Руководству организации необходимо мотивировать своих сотрудников «через задачу». Популярная когда-то поговорка «Не можешь – научим, не хочешь – заставим» может принести руководителю огромный вред, так как сотрудникам работать с душой и выполнять поставленные задачи всегда приятнее, чем «из-под палки». Данный подход уже устарел и в настоящее время практически не используется. Как правило такой подход применяется при авторитарном стиле руководства. Этот стиль руководство приводит к снижению вовлеченности, так как сотрудник, работающий «из-под палки», теряет интерес к задачам и креативности. Давление со стороны руководства и отсутствие мотивации приводят к уходу талантливых специалистов из организации, а постоянный стресс из-за принуждения снижает продуктивность и лояльность и вызывает риск выгорания. Когда сотруднику хочется делать то, что он должен делать, то он готов и задержаться на работе, и выполнить работу, которая не входит в его обязанности. Главная задача руководства замотивировать своих сотрудников и поставить перед ними задачи - выигрыши, а не задачи - жертвы [6]. Сейчас поколение Z ценит автономию, осмысленность работы и обратную связь, а не директивное управление. Задачи должны генерировать свободное время в долгосрочной перспективе. Работа должна служить жизни, а не наоборот [12].

Безынициативность сотрудников – это дефицит доверия со стороны руководства. Во многих компаниях видение будущего является тайной для

большой части персонала. И конечно очень сложно проявлять инициативу сотруднику, который не понимает конечной цели и куда движется компания. Дефицит доверия рождает дефицит участия, нежелание эффективно работать и строить свою карьеру в такой организации [4]. Компании, в которых преобладает низкий уровень доверия, как правило теряют большой процент прибыли из-за снижения производительности. Большое количество людей, представителей поколения Z готовы уволиться, если не доверяют руководству. В организациях с высоким уровнем доверия чаще внедряются прорывные идеи.

### **1.3 Методы и инструменты построения деловой карьеры**

Управление деловой карьерой сотрудников в организации представляет собой целенаправленную деятельность со стороны руководства, а также самих сотрудников по формированию устойчивой системы взглядов, методов работы, которые позволяют сохранить свои личностные и профессиональные интересы в трудовой деятельности организации.

Подходы и методы построения деловой карьеры - это поэтапное развитие человеческого потенциала в организации, которыми управляет руководящий состав организации, учитывая пожелания самого сотрудника. Такие подходы имеют формальный и неформальный характер.

Планирование деловой карьеры может происходить с помощью различных инструментов. В организации можно разработать схему кадровых перемещений, например чтобы стать главным специалистом, необходимо несколько лет проработать в должности специалиста. Также можно сформировать кадровый резерв, разработать план подготовки сотрудников к должностям руководящего состава.

В настоящее время эффективный способ реализовать себя - это участие сотрудников в реализации различных проектов, в реализации которых они могут полностью проявить свои способности, умения и необходимые навыки.

В отличие от постоянных и рутинных задач, проекты часто требуют отдельного подхода, что создает идеальные условия для профессионального роста и самореализации. Сотрудники, участвующие в проектах, чаще получают повышение, так как проекты обычно имеют четко выраженные цели. И успешное выполнение проектов всегда демонстрирует высокую компетентность, повышает узнаваемость, мотивирует на успех.

Кроме заранее продуманной схемы планирования карьеры существует и неофициальный подход к построению карьеры. Неофициальный подход к карьере является стратегией, которая выходит за рамки должностных инструкций и корпоративных регламентов. В настоящее время, когда рождаются инновации, неофициальный подход часто оказывается ключевым. Так, например, инициативное расширение зоны ответственности без официального повышения или увеличение связей через хобби, волонтерство или корпоративные мероприятия, участие сотрудников в корпоративных мероприятиях, в жизни организации.

Существует несколько инструментов для построения карьеры, которые активно использует руководящий персонал в организации, среди них:

- индивидуальный план развития (ИПР), который содержит описание целей работника относительно своего карьерного роста;
- карьерограмма, которая позволяет понять работнику на какой уровень иерархической лестницы в организации он может подняться;
- карьерная карта, на которой схематично представлена структура должностей в организации;
- карьерные маршруты, указывающие переходы от должности к должности привязанными к ним компетенциями.

На рисунке 3 представлены инструменты для построения карьеры.

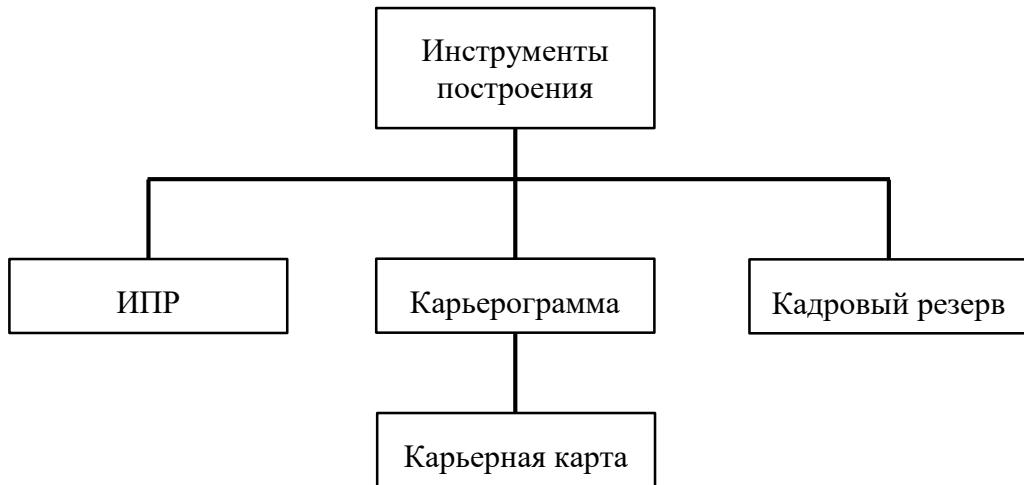


Рисунок 3 – Инструменты для построения карьеры

Индивидуальные карьерные пути позволяют персонализировать развитие; помогают создать гибкие программы обучения, учитывающие личные цели сотрудников; снижают выгорание на работе, помогают избежать «универсальные» методики, которые не учитывают индивидуальные особенности; помогают удержать таланты, предлагая сотрудникам роли, соответствующие их сильным сторонам, а не навязывая стандартные карьерные пути.

Дополнительное образование способствует повышению квалификации, развитию мотивации личности, реализации дополнительных программ в интересах личности, что положительно сказывается на общей атмосфере в коллективе.

«Карьера человека имеет свои этапы (выбор, рождение, развитие, угасание) и тесно связана с возрастом и циклами профессиональной жизни» [5, с.13]. Реальную карьеру специалист реализовывает на протяжении определенного времени, в определенном виде деятельности и в конкретной организации.

Необходимо внедрить систему показателей для карьерного роста, которая требует не только технической подготовки, но и изменения корпоративной культуры. Положительными результатами для организации будет:

- снижение текучести за счёт прозрачных карьерных перспектив;
- рост производительности благодаря мотивированным сотрудникам;
- формирование кадрового резерва, готового к стратегическим вызовам.

Система становится инструментом не только управления, но и диалогом между сотрудником и компанией, где развитие карьеры — взаимовыгодное партнёрство.

«Лучшее, что могут делать организации, - это изучать себя, анализировать свои цели, изучать сотрудников и их потребности, как изучают своих клиентов, и далее действовать не по шаблону, а исходя из реальности бизнеса» » [10, с. 7].

Со стороны руководства организации необходим комплексный подход к оценке эффективности работы каждого сотрудника. Оценка персонала позволяет объективно оценить вклад каждого сотрудника в достижение общих целей и определить направления для дальнейшего развития, увидеть желание двигаться по карьерной лестнице. Комплексный подход к оценке эффективности работы сотрудников, включающий различные методы и критерии для всесторонней оценки их профессиональных качеств и результатов труда отображены на рисунке 4 в виде круга оценки персонала. Преимущества использования круга оценки заключается в объективности, всесторонности, развития персонала и повышения эффективности. Ведь сочетание количественных и качественных методов оценки персонала снижает субъективность оценки, а учет мнений разных сторон позволяет получить полное представление о работе сотрудника. Регулярно оценивая свой персонал, руководство организации контролирует улучшение результатов работы и достижения стратегических целей компании, выявляет сильные и слабые стороны своих сотрудников, помогая разработать индивидуальные планы развития. Таким образом, круг оценки персонала является важным инструментом для повышения эффективности работы организации, развития сотрудников и достижения стратегических целей.



Рисунок 4- Круг оценки персонала

Управление персоналом имеет системный характер, что означает, что оно представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых процессов, направленных на эффективное использование человеческих ресурсов для достижения целей организации. Необходим переход от традиционной кадровой работы к управлению человеком, который предполагает трансформацию HR-процессов в стратегический инструмент, ориентированный на индивидуальные потребности сотрудников и цели организации. Этот подход требует интеграции управления персоналом в общую стратегию развития компании, фокусировки на развитии потенциала сотрудников и создании условий для их профессионального и личностного роста. «Концепция управления персоналом представляет собой совокупность теоретико-методологических установок и основанных на них практических

подходов к формированию системы и механизма управления работниками» [14, с.16]

Руководство регулярно должно оценивать деятельность всей организации, что позволит определить пробелы в работе каждого сотрудника и предусмотреть меры по их устранению. Это важный инструмент для повышения эффективности работы компании и развития персонала. Оценка поможет выявить пробелы в навыках, знаниях или процессах, которые могут снижать эффективность работы. Необходимо проводить мониторинги, анализировать достижения. На основе результатов оценки в дальнейшем разработать индивидуальные планы развития для сотрудников, направленные на устранение выявленных пробелов.

Карьера персонала в условиях свободного рынка нуждается в управлении. В каждой конкретной организации руководству необходимо продумать и внедрить систему показателей оценки персонала и его продвижения по карьерной лестнице. Понимание индивидуальность каждого карьерного пути позволяет руководству организаций разрабатывать более эффективные стратегии развития для персонала и создавать условия для раскрытия потенциала каждого сотрудника.

На основе теоретических аспектов, рассмотренных в первой части работы, во второй части проанализируем степень их реализации в ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО».

## **2 Анализ экономической и трудовой деятельности ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО»**

### **2.1 Характеристика деятельности ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО»**

ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» - компания с богатой историей, которая работает на рынке предоставления услуг с 1992 года. Она зарекомендовала себя как ведущий игрок в сфере обслуживания инженерных коммуникаций в Самарской области, а также на территории Центрального и Поволжского Федеральных округов. В ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» есть собственная инженерная и проектная службы, аттестованные специалисты. Среди партнеров организации есть такие производители оборудования как Schneider Electric и Legrand.

Организационно-правовая форма – Общество с ограниченной ответственностью.

Юридический и фактический адрес общества: 443017, Самарская область, г. Самара, Железнодорожный р-н, ул. Структурная, 68.

Здание, в котором расположены офисы ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» является собственностью организации. Любой офис давно перестал быть местом для работы. Современный офис – это многофункциональная территория для развития бизнеса. Офис ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» создан с учетом комфорта сотрудников и необходимых требований по организации рабочих процессов. В офисе есть все условия, необходимые для эффективного общения и взаимодействия всего коллектива: эргономичная мебель и современное оборудование; оптимальное освещение и микроклимат; продуманная планировка пространства. В офисе создана инфраструктура для проведения совещаний и мозговых штурмов, применяются цифровые инструменты, необходимые для управления задачами и проектами.

Уставный капитал общества состоит из трех долей, соответствует вкладам его участников согласно Решения Учредителей и составляет 10000 рублей.

Организация является юридическим лицом, пользуется соответствующими правами и выполняет обязанности, связанные с ее деятельностью.

Основной целью деятельности организации является расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

Руководит организацией генеральный директор Попов Алексей Александрович. Основные направления деятельности компании по ОКВЭД: ОКВЭД ОК 029-2014. Код и наименование вида деятельности: 43.21 Производство электромонтажных работ. Количество штатных сотрудников 30 человек.

Основные услуги организации:

- -производство электромонтажных работ,
- -ремонт электрического оборудования,
- -монтаж промышленного оборудования,
- деятельность в области архитектуры.

Подразделение электротехническая лаборатория (ЭТЛ) функционирует в организации с 1992 года. Электролаборатория ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» укомплектована современными приборами и оборудованием, необходимыми для выполнения широкого спектра электроизмерительных работ. Работы указаны в презентация ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» (Приложение А, рисунки А.1-А.2).

Также с 1992 года в структуре организации ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» осуществляет свою деятельность отдел проектирования инженерных систем. Отдел специализируется на создании проектов инженерных коммуникаций любой сложности. Основным направлением отдела является проектирование электрических сетей: разработка схем электроснабжения для жилых, коммерческих и промышленных зданий; расчет нагрузок, подбор

оборудования (трансформаторы, распределительные щиты, кабели); создание документации в соответствии с ГОСТ и ПУЭ.

Одним из направлений деятельности ООО «ПРОЕКТЭЛЕКТРО» является оказание консалтинговых услуг по получению временных и постоянных разрешений на допуск в эксплуатацию: энергопринимающих установок (объекты по производству электрической энергии, объекты электросетевого хозяйства, объекты теплоснабжения, теплопотребляющие установки).

В 2020 году появилось новое направление - разработка программ энергосбережения и повышения энергетической эффективности для бюджетных организаций.

Стратегический курс организации направлен на расширение рынка оказания услуг.

Цель - создание ценности для целого ряда заинтересованных сторон: инвесторов, клиентов, сотрудников, общества [3].

Организационная структура ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» - линейная, так как все звенья подчиняются одному руководителю (рисунок 4). Распоряжения передаются сверху вниз, последовательно, по цепочке, от уровня к уровню. В линейной организационной структуре преобладают исключительно вертикальные связи (вертикаль власти). В данной организации любой сотрудник имеет над собой одного непосредственного начальника. В результате, распоряжения и отчеты о выполнении передаются между руководителем отдела и менеджером по одному каналу (коммуникационные каналы между подчиненным и руководителем могут быть разнообразны: устные распоряжения, электронная почта, письменные приказы, и т. д.). Таким образом, каждый руководитель осуществляет весь спектр управленческих функций в отношении ему подчиненного.



Рисунок 4 - Организационная структура ООО «Проект-Электро»

В любой компании есть правила общения - деловой этикет, который представляет собой набор правил и предписаний, на которых строится общение сотрудников друг с другом, с руководителями, с заказчиками и партнерами. Сотрудники ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» соблюдают основные принципы делового этикета. Это помогает им создать доверительную атмосферу в организации, эффективно проводить переговоры, выходить из конфликтных ситуаций. Когда в коллективе есть деловой этикет, сотрудники и заказчики чувствуют себя безопаснее. Так, например, в преддверии новогодних праздников со стороны клиентов и заказчиков звучат поздравления и слова благодарности за проведения услуг на высоком профессиональном уровне, внимательное отношение к запросам, индивидуальный подход к каждому клиенту, доброту отзывчивость. Сотрудники организации демонстрируют способность адаптироваться к требованиям каждого клиента. Положительные отзывы со стороны заказчиков являются важным индикатором успешной работы всего персонала организации.

Хорошую репутацию любой организации приобрести очень трудно, порой на это тратится очень много времени и сил. А потерять репутацию можно очень быстро, мгновенно и обычно из-за каких-то пустяков. Например, грубо и некорректно ответить на телефонный звонок, вовремя не оказать необходимую услугу и т.д. В ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» соблюдение шести правил делового общения являются обязательными и считаются нормой. Все сотрудники организации соблюдают следующие правила и требования:

- правила представления и знакомств;
- правила проведения деловых контактов;
- правила поведения на переговорах;
- требования к внешнему облику, манерам, деловой одежде;
- требования к речи;
- требования к культуре составления служебных документов.

Культура бизнеса играет важную роль в деятельности организаций, работающих в сфере услуг. Она помогает сохранить преданность клиентов. Поэтому все сотрудники ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» от руководителей до менеджеров и специалистов, бухгалтеров и водителей ориентированы на своих заказчиках. Каждый сотрудник в организации чувствует себя причастным к оказываемым услугам, ведь заработную плату все получают из дохода, который возникает благодаря оказанию услуг и проведению работ. Поэтому у ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТ» из года в год большинство постоянных заказчиков.

Знание и соблюдение делового этикета - достойный стиль поведения самопозиционирования сотрудника организации. Это долгосрочное вложение в сою деловую репутацию, важный элемент для построения карьеры и развития бизнеса. Соблюдение делового этикета необходимо для успешного развития бизнеса. Ведь карьерный рост и профессиональный успех тесно связаны не только с умением качественно выполнять свои должностные обязанности, но и с коммуникативными навыками, стилем поведения и

внешним видом. Эти аспекты играют важную роль в формировании имиджа сотрудника и его восприятии окружающими. Сотрудник, думающий о своем внешнем виде, всегда производит серьезное впечатление и воспринимается как профессионал в своем деле. Многие люди комфортно себя чувствуют в своем окружении, но при этом они не знают как себя вести в других кругах, могут испытывать неловкость и могут испортить атмосферу встречи и повлиять на ее результат [19]. Руководящий состав организации, выезжая на важные встречи, на переговоры и заключения серьезных сделок, придерживается делового стиля в одежде.

Во главе организации стоит Генеральный директор. Он распоряжается имуществом общества, заключает договора, издает приказы, в соответствии с трудовым законодательством принимает и увольняет сотрудников, применяет меры поощрения, при необходимости применяет меры дисциплинарного воздействия на сотрудников организации, открывает в банках счета предприятия. Генеральному директору непосредственно подчиняются: Главных бухгалтер, руководители подразделений, начальники отделов.

Бухгалтерия во главе с Главным бухгалтером осуществляет учет средств организации и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами, устанавливает результаты финансово-хозяйственной деятельности организации, так же ведет кадровый учет сотрудников.

Отдел продаж во главе с руководителем отдела продаж занимается непосредственно поиском клиентов по всем направлениям деятельности организации, заключением и сопровождением договоров. Отдел укомплектован семью менеджерами, пять из которых женского пола и два менеджера мужского пола (рисунок 5). Все менеджеры с высшим образованием. Возрастная категория менеджеров: от 32 до 45 лет, с опытом работы от 2х лет и больше в ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО».



Рисунок 5 - Численность отдела продаж

За каждым менеджером в организации закреплено свое рабочее место, укомплектованное всей необходимой оргтехникой: компьютер, телефон, МФУ и прочее. У каждого менеджера свой список клиентов из общей клиентской базы всей организации. Общая база данных размещена на платформе Битрикс24 с гибкой настройкой под заказчика. Битрикс24 – это российский сервис для управления бизнесом. Сервис позволяет управлять бизнесом в режиме «одного окна». Он объединяет инструменты для планирования, делегирования, аналитики, оценки, делового общения между сотрудниками, доведения важной информации до персонала. База данных в Битрикс24 регулярно обновляется и пополняется новыми заказчиками. Менеджер отдела продаж созванивается с клиентами, предлагает услуги, делая акцент на важные для клиента преимущества. Предлагает заключить договор. Все свои действия менеджер отражает на платформе Битрикс24.

Также важную роль в работе менеджеров и специалистов организации играет электронная почта. В ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» каждый сотрудник имеет свой адрес электронной почты, который предоставляется через корпоративную почту с доменом компании. По электронной почте менеджеры отправляют заказчикам на согласование договора и акты, а специалисты отправляют сканы технических отчетов на согласование с заказчиком. Новые

заказчики присылают свои сообщения на почту офиса, указанную на официальном сайте. Иногда поток писем огромен, и чтобы не упустить письма из вида, устанавливается срок ответа на сообщение. В ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» руководитель отдела систематизирует входящие письма, распределяя их между менеджерами своего отдела, контролирует выполнение задач. Электронная переписка служит основным инструментом делового общения с заказчиками, обеспечивая прозрачность и оперативность взаимодействия. Документирование или создание необходимых документов для переписки с заказчиками, осуществляется в соответствии с действующими в организации требованиями. Текст письма или документа излагается служебно-деловым языком.

Система управления в ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» состоит из подсистем:

- методология управления (цели и задачи организации, законы и принципы работы);
- процесс управления (коммуникации, общение с заказчиками, разработка и реализация решений);
- структура управления (схемы организационных отношений, система обучения персонала);
- техника и технология управления (оргтехника, мобильная связь, интернет, система документооборота).

Одной из основных задач руководителя является создание условий для стимулирования сотрудников к профессиональному развитию, удержание высококвалифицированных и ключевых сотрудников. Применяются методы стимулирования, программы развития, системы мотивации.

## **2.2 Анализ экономической деятельности ООО ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО»**

В настоящее время в сложных макроэкономических условиях резко возрастает роль устойчивого бизнеса к внешним факторам. Финансовая устойчивость - это ключевая характеристика финансового состояния организации, отражающая способность организации обеспечивать свою деятельность вне зависимости от внешних экономических факторов, в результате чего достигаются положительные финансовые результаты. Финансовая устойчивость организации формируется при:

- управлении ликвидностью (поддержание оптимального уровня денежных средств для выполнения текущих обязательств и использование инструментов краткосрочного финансирования для покрытия временных дефицитов);
- оптимизация структуры капитала (баланс между собственным и заемным капиталом для минимизации финансовых рисков и управление долговой нагрузкой);
- диверсификация доходов (расширение ассортимента услуг для и выход на новые рынки или сегменты потребителей);
- эффективное управление рисками (идентификация и оценка потенциальных рисков и разработка стратегий по снижению или страхованию рисков).

Изучение бухгалтерских и финансовых документов ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» позволили определить успешность работы организации.

Основным показателем, характеризующим деятельность ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО», является объем оказанных услуг. Этот показатель отражает количество или масштаб услуг, предоставленных компанией за определённый период, и является ключевым для оценки эффективности и масштабов деятельности организации. Объем оказанных услуг крайне важен для установления нормированных статей затрат - расходов на рекламу, представительских расходов, а также для исчисления целого ряда налогов.

Темпы роста объема оказываемых услуг и проводимых работ непосредственно влияют на величину издержек, прибыль и рентабельность организации. Темпы роста оказываемых услуг с 2021 по 2023 годы показаны на рисунке 6. Организацией в 2023 году было заключено 669 договоров по различным видам услуг. Это на 109 договоров больше, чем заключено в 2022 году (560 договоров) и на 154 договора больше, чем заключено в 2021 году (515 договоров).

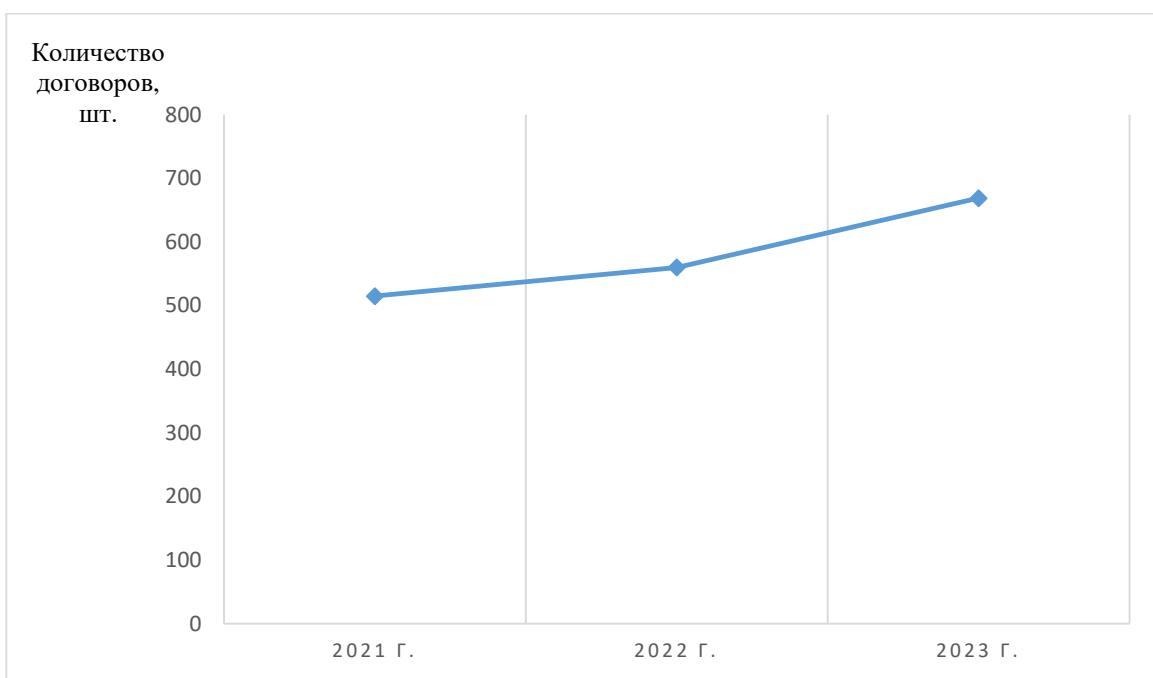


Рисунок 6 - Темп роста объема оказываемых услуг

Источниками информации для анализа служат бизнес-план организаций, отчетность ф№1-п, ф№2 «Отчет о финансовых результатах» и пр. Объем оказанных услуг может выражаться в натуральных и стоимостных измерителях.

Оказание услуг организацией требует наличия средств, укомплектованности электролаборатории необходимыми приборами и инструментами, требует затрат на своевременные поверки приборов, затрат на обучение персонала, менеджеров отдела продаж, затрат на программы

проектного отдела и прочее. Производственные фонды организации - это основные и оборотные фонды, вещественным содержанием которых являются средства производства, состоящие из средств труда и предметов труда. Рациональное и экономное использование как основных, так и оборотных фондов является первоочередной задачей организации, поскольку это позволяет повысить эффективность деятельности, снизить издержки и улучшить финансовые результаты.

Бухгалтерский баланс и отчёт о финансовых результатах являются основой для проведения финансового анализа организации, поскольку они предоставляют необходимую информацию для оценки её финансового состояния и результатов деятельности.

Финансовые результаты деятельности организации характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности. Эти показатели являются ключевыми для оценки эффективности деятельности компании. Основная прибыль образуется от оказанных услуг (электроизмерения), проведенных работ (электромонтажные работы), разработанных проектов (проектирование инженерных сетей), предоставления консалтинговых услуг, а также разработка программ энергосбережения.

Для оценки финансового состояния организации по итогам года используют горизонтальный и вертикальный анализ, сравнительный и факторный анализ, анализ финансовых коэффициентов. Такой подход позволяет не только констатировать изменения, но и принимать обоснованные управленческие решения.

На основании собранных данных финансовой и бухгалтерской отчетности (Приложение Б, рисунки Б.1-Б.4) отражено экономическое состояние деятельности ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО». Основные показатели за 3 года представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» за 2021 – 2023 годы

Показатели	2023 г.	2022 г.	2021 г.	Изменение			
				2023-2022.гг.		2022-2021 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс.руб.	260019	106401	174955	+153618	144	-68554	64
Себестоимость продаж, тыс.руб.	249205	109574	170036	+139631	27	-60462	64,5
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	10814	3173	4919	+7641	340,8	-1746	64,5
Управленческие расходы, тыс.руб.	-	-	936	-	-	936	-
Коммерческие расходы, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	10814	3173	3963	+7641	340,8	-790	24
Чистая прибыль, тыс. руб.	4536	3256	1024	+1280	39,3	+2232	317,9
Основные средства, тыс. руб.	15219	7111	13084	+8108	214	-5973	54,3
Оборотные активы, тыс. руб.	202812	114430	116377	+88382	177,2	-1947	98,3
Численность ППП, чел.	42	40	30	+2	5	+10	33,3
Фондоотдача	17,08	14,9	13,7	+2,1	14,2	+1,6	11,9
Оборачиваемость активов, раз	1,2	0,8	1,4	+0,32	36,7	-0,5	64,4
Рентабельность продаж, %	4,1	2,9	2,3	+1,2	39,3	+0,7	31,8
Рентабельность производства, %	4,9	2,6	3,1	+2,3	89,6	-0,4	17
Затраты на рубль выручки,	95,8	102,9	97,2	-7,1	7	5,8	6

Дадим оценку результатов деятельности ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО», рассмотрев динамику статей баланса по итогам 2023 г. в сравнении с итогами 2023 г. В 2023 г. по сравнению с 2022 г. сумма прибыли от оказанных услуг увеличилась на 7641 тыс. руб. Численность персонала в организации за год увеличилась на 2 человека. Количество заключенных договоров в 2023 г. увеличилось на 17% по сравнению с 2022 г. Отметим, что темп роста

оказанных услуг на одного сотрудника опережает темп роста численности сотрудников, и это является показателем развития деятельности организации и повышением эффективности использования персонала. В бухгалтерском балансе ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» величина чистой прибыли в 2023 г. равна 4536 тыс. руб., что на 1280 тыс. руб. больше чем в 2022 г. Оборотные активы увеличились на 88382 тыс. руб. В 2023 г величина чистой прибыли увеличилась и в сравнении с 2021 г. Организация имеет чистый оборотный капитал для поддержания своей деятельности и на отчетную дату положение организации достаточно стабильное. Проанализировав баланс, получили, что общая величина активов организации увеличилась по сравнению и с 2022 г. и с 2021 г., и это дает положительную характеристику финансовой деятельности организации. Также видим положительную динамику рентабельности продаж. Стоимость основных средств выросла. Отсутствие долгов свидетельствует о низких финансовых рисках организации и положительной тенденции к финансовой стабильности. Сравнительные данные по выручке и себестоимости за 2021-2023 гг. отражены на рисунке 7.

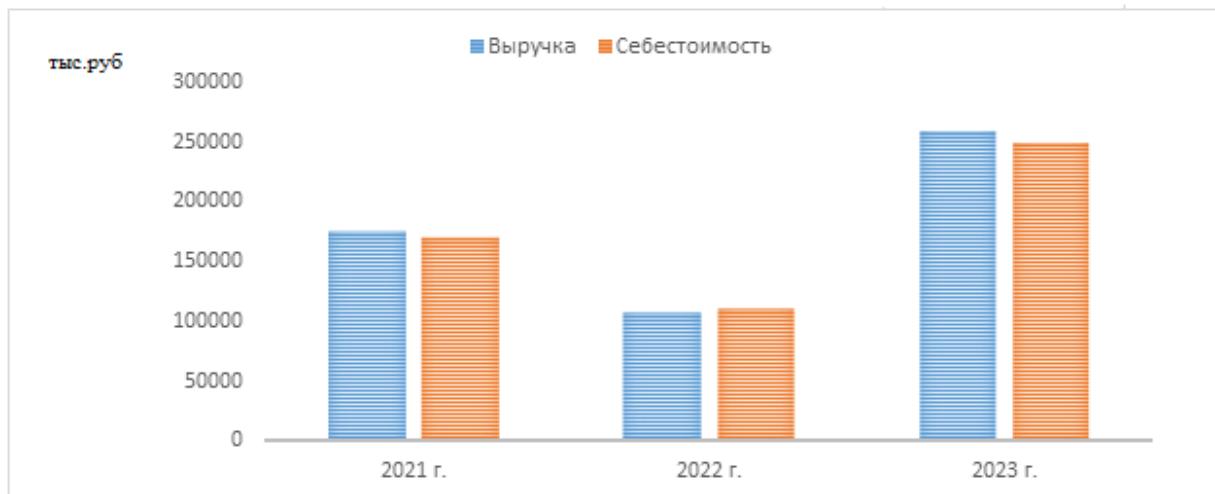


Рисунок 7 – Выручка/себестоимость организации за три года

Анализ деловой активности ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» характеризует результат и эффективность производственной деятельности организации. Оценка деловой активности на качественном уровне может быть получена в результате сравнения деятельности данной организации и родственных по сфере приложения капитала организаций. Критериями для оценки являются: широта рынка предоставления услуг; репутация организации, которая выражена в известности клиентов организации. Организация ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» уже более 30 лет на рынке оказываемых услуг и среди ее клиентов такие, как: ТатНефть, Транснефть, Пенсионный фонд РФ, ОАО Лукойл, большое количество бюджетных организаций и прочее.

Дадим количественную оценку деятельности ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» по двум направлениям: степень выполнения плана (установленного руководством организации) по основным показателям, реализации поставленных планов; уровень эффективности использования ресурсов организации. Для оценки степени выполнения плана сравним количество договоров, заключенных в 2023 и 2022 гг., учитывая, что количество штатных сотрудников в 2023 году увеличилось на 2 человека (Таблица 2). Количество договоров увеличилось на 17 %. И это очень хороший показатель, который показывает эффективную работу менеджеров отдела продаж.

Таблица 2 – Сводный показатель работы менеджеров отдела продаж ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» по отправке коммерческих предложений и заключенных договоров за 2023 - 2021гг.

Исполнитель	2021 год		2022 год		2023 год	
	Количество отправленных КП, шт.	Количество заключенных договоров, шт.	Количество отправлен. КП, шт.	Количество заключенных договоров, шт.	Количество отправленных КП, шт.	Количество заключенных договоров, шт.
Менеджеры отдела продаж	634	515	627	560	718	669

В течение рабочего дня менеджеры регулярно применяют «Метод Помидора» (Pomodoro), который заключается в разделении рабочего времени на активные периоды и время отдыха. Метод помогает менеджерам отдела продаж в их работе, он улучшает продуктивность и эффективность работы, так как позволяет поддерживать высокий уровень рабочей концентрации и уменьшает или предотвращает усталость и перегрузку информацией. «Метод Помидора» создавался с целью использовать время как ценного союзника, помогающего достичь того, чего мы хотим, делая это так, как мы считаем нужным; позволить нам постоянно продвигаться вперед в нашей работе или учебе» [18, с. 7].

Конечно, не всегда удается четко выполнять условия этого метода: 25 минут работы и 5 минут отдыха. Ведь часто бывают дни, когда менеджеру необходимо созвониться с большим количеством заказчиков, оформить и заключить договора, передать информацию в технический отдел для дальнейшего оказания услуг – выезда на объект. Такие активные дни у менеджеров обычно бывают в определенные периоды. Например, работа с бюджетными организациями (школы, детские сады, различные учебные заведения) как правило, носит сезонный характер. В это время менеджеры отдела продаж активно рассылают заказчикам коммерческие предложения с указанием стоимости услуг. Количество отправленных коммерческих предложений за летний период во многом больше чем за остальные периоды года. После рассылки коммерческих предложений менеджеры ведут переговоры с заказчиками о заключении договоров на оказание услуг. Количество отправленных коммерческих предложений и заключенных договоров в течение 2023 года отражены в таблице 3. В соответствии с требованиями Федерального закона от 21.12.1994 N 69-ФЗ «О пожарной безопасности» образовательные организации проходят проверку готовности к новому учебному году со сдачей акта приемки (паспорт готовности) образовательного учреждения. Услуги, оказываемые ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» осуществляются также в рамках противопожарных мероприятий

и выполняются сотрудниками электротехнической лабораторией не реже одного раза в год. Проведение электротехнических испытаний регламентировано Правилами технической эксплуатации электроустановок потребителей (ПТЭЭП) [11]. Поэтому среди заказчиков у ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» большое количество бюджетных организаций, которым качественные услуги электролаборатории нужны ежегодно.

Таблица 3 – Сводный показатель работы менеджеров отдела продаж ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» по заключению договоров в 2023 г.

Месяц	Количество отправленных коммерческих предложений, шт.	Количество заключенных договоров, шт.
Январь	20	10
Февраль	27	13
Март	32	18
Апрель	41	39
Май	105	85
Июнь	158	178
Июль	144	143
Август	74	74
Сентябрь	44	21
Октябрь	39	12
Ноябрь	24	37
Декабрь	10	39
ИТОГО	718	669

Достижение успеха в области оказания услуг требует правильного планирования времени. Это касается не только руководящего состава организации, но и каждого его сотрудника. Эффективное управление временем способствует повышению производительности, улучшению качества обслуживания и достижению поставленных целей. Чтобы эффективно управлять рабочим временем и достигать наилучшего результата, необходимо придерживаться проверенных принципов тайм-менеджмента,

которые помогают не только увеличить производительность труда, но и улучшить качество жизни на работе. Применяя систему тайм-менеджмента, сотрудники управляют собой и своей деятельностью. Современный тайм-менеджмент не просто набор приемов из области «как укладываться в сроки» или «как правильно проводить совещания», он является ключом к достижению больших высот и избеганию рутинной повседневности. Правильное отношение к времени, раскрывает невероятные возможности на пути к намеченным целям. Тайм-менеджмент является двигателем карьеры. Менеджер, который перед собой ставит задачи продвижения по «карьерной лестнице», сталкивается с проблемами нехватки времени. Ведь каждый новый шаг в карьере, любое увеличение поставленных задач или расширение полномочий – это более интенсивные потоки информации, необходимые решения наиболее сложных задач, большое количество контактов с различными людьми и клиентами [1]. Руководство отдела продаж разработало и внедрило распорядок дня для своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы и оптимизации бизнес-процессов. За счет четкого планирования времени повышается производительность. При соблюдении распорядка дня менеджерами отдела продаж, руководитель отдела ежедневно получает отчетность по выполненным задачам, отслеживает еженедельные KPI по заключенным контрактам, ежемесячно анализирует эффективность работы своего отдела. Важно помнить, что распорядок должен быть гибким и учитывать особенности работы каждого менеджера. Распорядок дня менеджера отдела показан в таблице 4.

Таблица 4 – Распорядок дня менеджера отдела продаж ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО»

Время	Задачи менеджера отдела продаж
8:00-8:30	Изучение клиентов
8:30-9:00	Планерка. На ней менеджер подводит итоги работы за предыдущий день и согласовывает с руководителем планы на сегодня
9:00-10:30	Звонки клиентам, подготовка и отправка коммерческих предложений
10:30-10:40	Перерыв

## Продолжение таблицы 4

Время	Задачи менеджера отдела продаж
10:40-12:00	Звонки клиентам, подготовка и отправка договоров
12:00-13:00	Обед
13:00-14:30	Звонки клиентам, подготовка и отправка коммерческих предложений
14:30-14:40	Перерыв
14:40-16:30	Звонки клиентам, подготовка и отправка коммерческих предложений
16:30-17:00	Внесение в Битрикс24 результатов деятельности

Работа менеджера отдела продаж заключается в поиске и привлечении клиентов, заключении сделок и последующем развитии отношений с ними, и чем больше сделок, тем эффективнее его работа. Работа менеджера отдела продаж требует комплексного подхода для развития долгосрочных отношений с клиентами. Это позволяет не только увеличить количество сделок, но и повысить общую эффективность работы и укрепить позиции компании на рынке. Соответственно надо грамотно распределить все свое рабочее время, чтобы успеть выполнить намеченное. Так как эффективность работы напрямую зависит от количества успешно закрытых сделок, необходимо грамотно распределить рабочее время. Каждый менеджер отдела занимается поиском клиентов, при этом выделяет время на холодные звонки и поиск новых контактов; работает с базой с Битрикс24, обновляя информацию по существующим клиентам; планирует переговоры и встречи с заказчиками, если есть в этом необходимость, а также занимается подготовкой коммерческих предложений и договоров. Начиная свой рабочий день, каждый менеджер отдела продаж ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» мысленно отвечает на элементы системы тайм-менеджмента (рисунок 8), после чего становится понятно в каком направлении действовать.



Рисунок 8 - Система тайм-менеджмента

Руководитель отдела продаж контролирует работу своего отдела. Руководитель отдела применяет в своей работе современные методы управления трудовой карьерой. Одним из таких методов является метод Agile-управление карьерой, который основан на принципах гибкой методологии. Руководитель сам быстро реагирует на изменения и адаптируется к новым условиям выполнения задач и требует того же от своих сотрудников. Руководитель отдела регулярно оценивает результаты и корректирует цели. Результаты оценки работы сотрудников также необходимы для принятия решений руководством, связанных с повышением оплаты труда и премиальных выплат. Руководством организации продуманы вознаграждения для сотрудников. В положении о премировании сотрудников ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» прописан механизм оплаты и вознаграждений персонала (Приложение В, рисунки В.1-В.2). В организации существует командная работа над карьерными задачами. Осуществляется постоянная обратная связь от руководства. Перед менеджерами отдела ставятся задачи по увеличению числа заказчиков, по увеличению количества заключенных договоров прочие задачи. Менеджеры заинтересованы в заключение большего числа договор на оказание услуг. Так как от этого будет зависеть их зарплата и вознаграждения.

Заинтересованность менеджеров в заключение большего числа договоров может быть использована для повышения эффективности работы отдела продаж и увеличения доходов всей организации. Применение различных методов мотивации и оптимизации процессов позволяет достичь наилучших результатов. Для менеджеров организации существует план, который необходимо реализовать в течение месяца. Все заключенные сверх плана договора оцениваются по увеличенному коэффициенту. Поэтому необходимо стимулировать сотрудников на выполнение больших объемов работы, от которых будет зависеть их заработка и прибыль организации. Если сотрудники имеют мотивацию, они ответственно подходят к выполнению рабочих обязанностей. Плановые и фактические продажи (количество заключенных договоров) менеджеров отдела по кварталам за 2023 год отображены на рисунке 9.

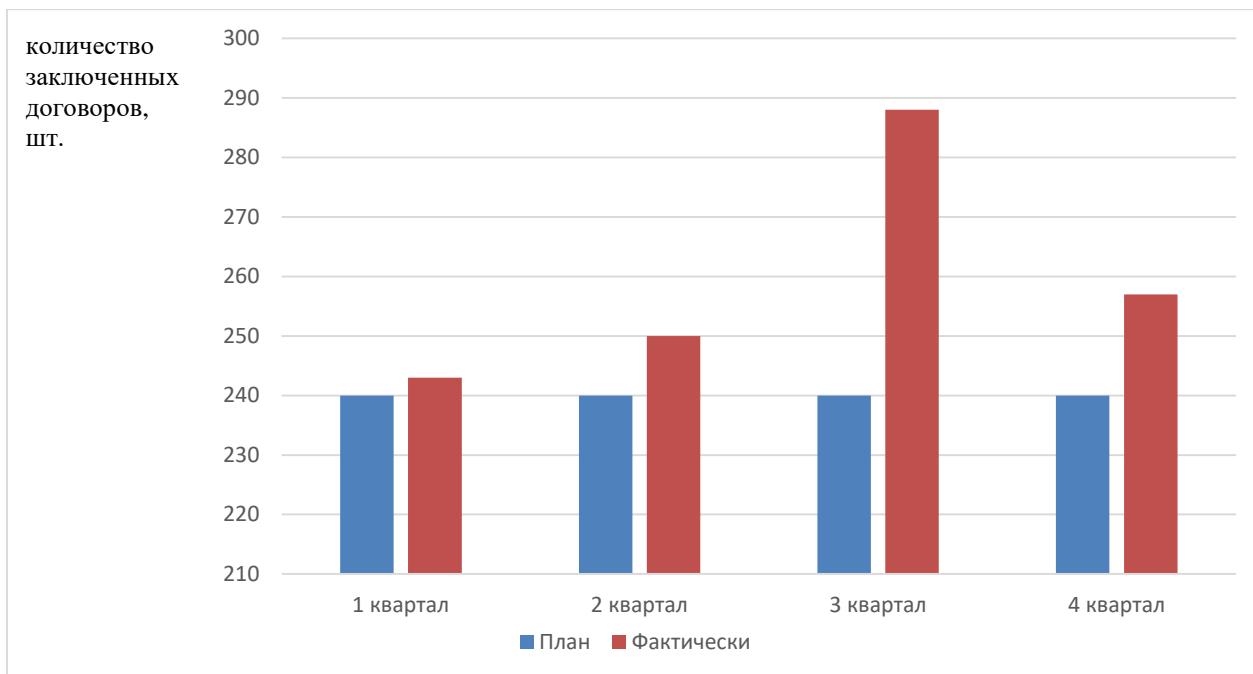


Рисунок 9 - Плановые и фактические продажи менеджеров за год

В течение всего 2023 г. фактические объёмы продаж менеджеров отдела последовательно превышали плановые показатели. Наибольшее превышение зафиксировано в III квартале, где фактические результаты составили 120% от запланированных. Тенденция к перевыполнению плана сохранялась на протяжении всего года, что свидетельствует о высокой эффективности работы отдела.

## **2.3 Оценка деловой карьеры персонала ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО»**

Главным богатством организации ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» являются «человеческие ресурсы», то есть сотрудники. Директор организации, который мыслит на перспективу, понимает, что необходимо вкладываться в развитие персонала организации и необходимо инвестировать в обучение сотрудников, вводит комплексный подход к развитию персонала в организации. В организации продумывается и составляется индивидуальный план развития для каждого сотрудника, также создаются программы карьерного роста, организуются тренинги и курсы повышения квалификации. Все это приводит к созданию мотивированной, компетентной команде, приносящей прибыль организации. Дополнительное обучение и повышение квалификации сотрудников в организации направлено на создание профессионализма кадров, увеличение отдачи от их деятельности. В связи с этим растет производительность труда каждого сотрудника, а вместе с производительностью и прибыль всей организации. Для сотрудников ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» созданы все условия для дополнительного обучения (например, тренинги по продажам для менеджеров) и повышения квалификации (для технических специалистов одно из обязательных условий при работе на объектах, проверяемых Ростехнадзором). Процесс управления карьерой тесно связан с аттестацией сотрудников организации, которая дает возможность выявить тех из них, кто обладает наибольшим потенциалом, что

является важным шагом для дальнейшего развития их карьеры. Аттестация является важным инструментом для выявления потенциала сотрудников и планирования их карьерного развития. Сотрудники ЭТЛ ежегодно проходят проверку знаний по испытательным и измерительным работам в аттестационной комиссии Ростехнадзора, получают удостоверения о подтверждении или присвоении определенной квалификационной группы по электробезопасности, в которых проставляется отметка о допуске к испытательным и измерительным мероприятиям [11]. Удостоверения выдаются на определенный срок, до истечения которого необходимо своевременно пройти следующую переаттестацию. Менеджеры отдела продаж участвуют в семинарах и конференциях, получают дополнительное образование (Приложение Г, рисунок Г.1). Количество сотрудников организации, получивших дополнительное образование и прошедших аттестацию в период с 2021 г. по 2023 г. отражено в таблице 5.

Таблица 5 – Сотрудники организации, получившие дополнительное образование и прошедшие аттестацию за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г., чел.	2022 г., чел.	2023 г., чел.
Аттестация специалистов	3	5	7
Участие в тренингах	2	3	3
Прохождение курсов по повышению квалификации	2	1	1

Низкая вовлеченность сотрудников в обучение и повышение квалификации сигнализирует о системных проблемах в организации. Это связано с тем, что:

- нет четких гарантий повышения или роста зарплаты после тренингов;
- жесткий график очных тренингов в рабочее время;
- тренинги не соответствуют реальным задачам;

- нет поощрений за развитие навыков.

Руководство организации применяет также метод Diversity Management, который основан на организационном подходе с целью продвигать разнообразие, инклюзивность и равенство среди сотрудников. В организации устанавливаются правила, необходимые для обеспечения справедливости при найме, продвижения и возможностях лидерства. Для новых сотрудников, принятых в организацию, руководство предлагает в качестве самообучения ознакомится с одной из книг О.Шевелевой «На уровень выше. 25 правил вежливых и успешных людей». Материал книги поможет новым сотрудникам грамотно вести переговоры, вежливо общаться с заказчиками, быть пунктуальными и верными своему слову [20]. «Карьерный рост и профессиональный успех напрямую связаны не только с умением безупречно выполнять свои должностные обязанности, но и с коммуникативными навыками, внешним видом и стилем поведения. Ведь тот, кто думает о внешних формах, всегда производит серьезное впечатление и воспринимается как профессионал» [19, с. 2].

Руководитель отдела продаж оценивает менеджеров своего отдела по следующим параметрам: квалификация, личность и мотивация. Сотрудник может не справиться с работой, потому что не умеет или не знает. У него просто может не хватить нужных природных способностей или он просто не хочет выполнять ту или иную поставленную перед ним задачу, и поэтому у него нет результата. Каждый из трех параметров – квалификация, личность и мотивация одинаково влияют на результат работы сотрудника отдела. Сотрудники отдела, отвечая на вопросы руководителя о своей квалификации, о своей личности и о своей мотивации, создают так называемый «круг оценки». Руководитель отдела получает от своих коллег и подчиненных необходимую информацию для комплексной оценки работы сотрудника. Также он проводит аудит производственных процессов: анализ для выявления узких мест и возможностей для оптимизации. Подобную оценку руководитель отдела продаж применяет не только для уже работающих сотрудников, но и

для тех, кто пришел оформляться на работу менеджером в отдел продаж. Все это позволяет выявить потенциал сотрудников, определить потребности в обучении и развитии, а также прогнозировать их эффективную работу. Также в качестве методов оценки руководитель отдела продаж использует интервью и тестирование, которые помогают оценить профессиональные навыки, знания и личностные качества. Он также использует практические задания новичка, которые в дальнейшем используется для оценки способности кандидата решать реальные рабочие задачи. Оценка менеджеров необходима для принятия решения о карьерном продвижении, об изменении компенсации и даже об увольнении. Если по двум параметрам руководитель ставит положительную оценку, значит он может принять решение о найме или о продвижении на более высокую должность. Поэтому оценка деятельности руководителя отдела продаж для новых сотрудников становится важным инструментом для их успешного включения в работу отдела для достижения общих целей.

Руководство организации ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» старается мотивировать своих сотрудников «через задачу». Популярная когда-то поговорка «Не можешь – научим, не хочешь – заставим» может принести руководителю огромный вред, так как сотрудникам работать с душой и выполнять поставленные задачи всегда приятнее, чем «из-под палки». Данный подход считается устаревшим и практически уже не используется. Такой подход обычно применяется при авторитарном стиле руководства. Этот стиль руководство приводит к снижению вовлеченности сотрудников в свою работу, они работают «из-под палки», теряют интерес к поставленным задачам. Давление со стороны руководства и отсутствие мотивации приводят к уходу талантливых специалистов из организации. Также уходу из организации способствует постоянный стресс из-за принуждения, при котором снижается продуктивность и лояльность, возникает риск выгорания. Когда сотруднику хочется делать то, что он должен делать, то он готов и задержаться на работе, и выполнить работу, которая не входит в его обязанности [8]. Главная задача

руководства замотивировать своих сотрудников и поставить перед ними задачи - выигрыши, а не задачи - жертвы [6]. Современное поколение Z ценит автономию, осмысленность работы и обратную связь, а не авторитарный стиль управления. Задачи должны генерировать свободное время в долгосрочной перспективе. Работа должна служить жизни, а не наоборот [12].

ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» укомплектовано молодыми амбициозными специалистами, что является главным преимуществом для развития организации. Молодые сотрудники привносят свежие идеи, энергию, они способны к обучению, что влечет за собой инновации и повышение эффективности работы. Молодые сотрудники часто предлагают нестандартные решения и подходы к решению многих задач. Они легко осваивают новые методы работы. У молодых специалистов есть стремление к профессиональному и карьерному росту, которое способствует повышению квалификации и улучшению результатов. Работа с молодыми амбициозными специалистами требует определенных для их развития и мотивации. Помогая сотруднику самореализоваться, руководство организации создает сильную мотивацию, обеспечивающую высокую производительность.

В электролаборатории ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» трудятся молодые энергичные сотрудники, которые работают в должности электриков. У них разъездной характер работы, они мобильны, они непосредственно выезжают к заказчикам и оказывают услуги по электроизмерениям. Они периодически проходят переаттестацию в Ростехнадзоре. На должность электрика принимают и без опыта работы. К каждому новому сотруднику на время обучения прикрепляют наставника - ведущего специалиста, который подскажет и поможет в работе. Но не все вновь принятые сотрудники остаются на длительный срок. Основные проблемы существуют в адаптации персонала. Анализ движения и текучести персонала организации отражен в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ движения и текучести персонала ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г., чел.	2022 г., чел.	2023 г., чел.	2022/2021, %	2023/2022, %	2023/2021, %
Численность сотрудников на начало года	30	40	42	133,33	105	140
Численность сотрудников на конец года	26	38	40	146,15	105,26	153,84
Численность принятых всего	5	10	2	200	20	40
Численность уволенных всего, в том числе:	4	2	2	50	100	50
- по собственному желанию	3	2	2	66,66	100	100
- из-за нарушений трудовой дисциплины	1	-	-	0,00	-	-
Численность сотрудников, проработавших в течение года	26	38	40	146,15	105,26	153,84

Показатели текучести персонала в организации не высоки. Это говорит о том, что существует удовлетворенность работников условиями труда, системой мотивации и компенсациями, а также о правильном выборе стратегии управления персоналом.

Руководитель отдела продаж начинал работу в ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» простым менеджером. За десять лет работы в организации он поднялся по служебной лестнице от простого менеджера до руководителя отдела. Его личностные качества играют ключевую роль в формировании его успешной деловой карьеры. Деловая карьера и успех в работе руководителя отдела продаж кроется в гармоничном сочетании Soft skills и hard skills. Его коммуникативные навыки помогают эффективно передавать информацию сотрудникам отдела, что повышает эффективность работы всего отдела [22]. Навыки эффективной коммуникации позволили ему выстроить хорошие взаимоотношения с коллегами и клиентами организации. Он является лидером, организовывает и мотивирует сотрудников своего отдела, сам успешно заключает договора, продает услуги организации. «Успех продаж – это не вопрос генетики, а результат обучения и накопленного опыта» [21, с. 2]. Он не только руководит отделом, но и напрямую общается с заказчиками,

предлагая услуги организации. Работая с заказчиками, он применяет технику «Мишень» [21]. Это метод деления всех заказчиков позволяет сфокусироваться на самых ценных группах клиентов. В своей работе руководитель отдела продаж, согласно технике «Мишень», стремится всех заказчиков разделить на группы: «ядро», «ближний круг», « дальний круг» и «фоновый круг». «Ядро» — это центральный сегмент, куда входят наиболее лояльные, активные и прибыльные заказчики. Эти клиенты или заказчики, которые ежегодно заключают договора на оказания услуг, приносят основную прибыль, активно взаимодействуют с организацией. Руководитель отдела особенно контролирует работу своих подчиненных с такими заказчиками, так как таких заказчиков как правило много и их нельзя потерять. Они ежегодно приносят прибыль организации, пусть и не в таком количестве как заказчик из «ядра». С клиентами из «дальнего» и «фонового» кругов в основном общаются менеджеры отдела. Руководитель отдела продаж способен быстро принять необходимое решение. Он несет ответственность не только за свое руководство отделом, но и за работу каждого сотрудника своего отдела, а также за их мотивацию и развитие. Руководитель отслеживает выполнение планов и достижение ключевых показателей эффективности (KPI), корректируя действия отдела при необходимости. Отдел продаж под руководством руководителя в настоящее время полностью укомплектован менеджерами. Если при приеме на работу на должность электрика принимают в основном молодых мужчин, то на должность менеджеров пол и возраст значения не имеет. В настоящее время в ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» работают 42 человека. Среди них 12 женщин (бухгалтера, менеджеры, проектировщики) и 30 мужчин (руководители, специалисты, проектировщики, мастера и электрики). Количество сотрудников женского и мужского пола в возрасте от 23 до 30 лет - 20 человек, от 30 до 40 лет - 15 человек, и от 40 лет и старше - 5 человек. На рисунке 11 отражена возрастная структура сотрудников организации.

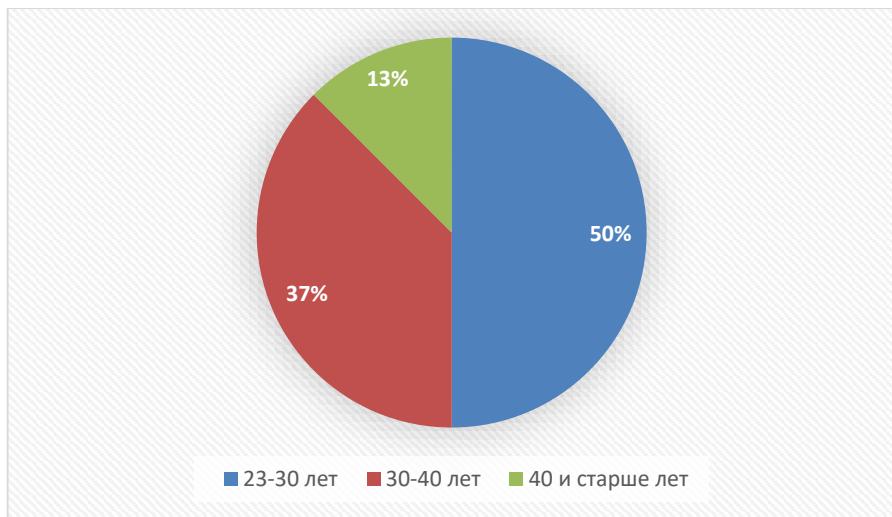


Рисунок 11 – Возрастные категории сотрудников организации

Руководители организаций - это специалисты с высшим образованием в возрасте от 30 до 40 лет. Все сотрудники отдела продаж также имеют высшее образование. В организации есть сотрудники со средним специальным образованием, но их не много. Как правило, это электрики и специалисты электролаборатории. Многие молодые специалисты организацию планируют получить высшее образование, которое поможет им в дальнейшем продвинуться по служебной лестнице. Образовательный уровень сотрудников организации отражен на рисунке 12.

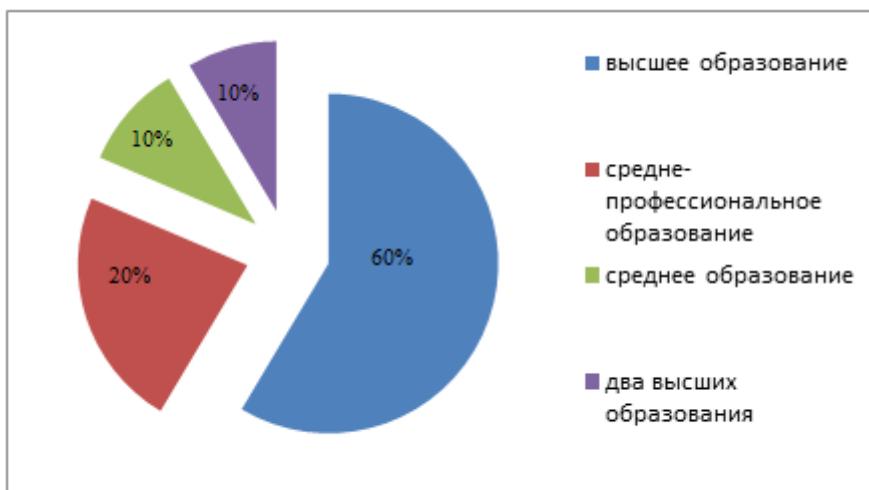


Рисунок 12 – Образование сотрудников организации

С каждым годом количество сотрудников с высшим образованием увеличивается, так как у многих молодых специалистов организации возникает потребность в получении высшего образования. Анализ численности структуры персонала по уровню образования проведен в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ численности структуры персонала по уровню образования за 2021-2023 гг.

Наименование показателя	2021 г., чел.	2022 г., чел.	2023 г., чел.	2023 г. к 2022 г., чел.
Два высших образования	3	4	5	1
Одно высшее образование	18	20	22	2
Неоконченное высшее образование (3-5 курсы)	3	9	7	-2
Среднее профессиональное образование	3	4	3	-1
Среднее образование	3	3	2	-1
Общая численность работников	30	40	42	2

Таким образом, можно сделать вывод, что образовательный уровень сотрудников в организации высокий.

Несмотря на то, что коллектив в организации достаточно молодой, многие сотрудники трудятся в организации уже более 10 лет. К каждому сотруднику организации предъявляются определенные требования. Так, например, новый сотрудник отдела продаж должен проявить себя в первые три месяца. Количество заключенных им договоров должно увеличиваться из месяца в месяц. Менеджер, который не хочет или не может искать заказчиков и заключать договора, но при этом получает оклад, не нужен организации. Он не зарабатывает сам и не приносит доход организации. Для устранения неэффективных сотрудников необходимо создать прозрачную систему оценки, обеспечить обучение и внедрить инструменты контроля. Это поможет повысить общую продуктивность отдела и снизит риски финансовых потерь.

Рост производительности труда менеджеров отдела продаж благодаря мотивации отражен в таблице 8.

Таблица 8 – Влияние мотивации менеджеров отдела продаж на производительность труда за 2023 г.

Показатель	До внедрения системы мотивации	После внедрения системы мотивации	Изменения (%)
Численность сотрудников отдела продаж всего, чел.	7	7	0
Численность сотрудников отдела продаж принятых в 2023 г., чел.	1	1	0
Количество заключенных договоров менеджерами отдела, проработавших несколько лет в организации	239	400	+67
Количество заключенных договоров менеджерами отдела, принятых в 2023 г.	20	30	+50
Процент выполнения нормы менеджерами отдела, проработавших несколько лет в организации, %	100	167	+6
Процент выполнения нормы менеджерами отдела, принятых в 2023 г., %	80	120	+50

Исходя из табличных данных можно сделать вывод, что после внедрения системы мотивации менеджеров отдела продаж произошли улучшения: количество заключенных договоров увеличилось.

Руководитель отдела регулярно проводит оценку деятельности своих подчиненных. При выявлении сильных и слабых профессиональных качеств сотрудника продумывается и подготавливается индивидуальный план развития и эффективного планирования карьеры. Периодически проводимая процедура оценки помогает руководителю отдела внимательно следить за качеством труда своих подчиненных. Результаты оценки позволяют не только принимать правильные решения о повышении, переводе и даже об увольнении сотрудника, но и активно работать над повышением квалификации сотрудников.

Для эффективного процесса управления карьерой персонала руководство ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» обращает внимание на возраст сотрудников, оптимальное использование организационного потенциала и динамику их вкладов в достижение стратегических целей развития. Очень важным является желание каждого сотрудника раскрыть свой собственный потенциал и привлекательность для организации. Управление деловой карьерой позволяет вырастить в организации высокопрофессионального специалиста, которого будет удовлетворять работа и он будет предан своему дело в данной организации. Системный подход к управлению деловой карьерой создает выигрышную ситуацию для всех участников процесса. Сотрудники получают возможности для профессионального роста и самореализации, а организация — преданных делу специалистов высокого класса.

Руководство ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» периодически проводит оценку персонала, в которую входит проверка компетентности и личностных показателей. Руководитель отдел продаж периодически готовит отчеты с оценкой сотрудников отдела по всем актуальным критериям и это важный инструмент для анализа эффективности работы и развития персонала. При оценке работы учитывается: объем выполнения работы, количество заключенных договоров, качество выполнения работы. Эффективность работы сотрудника складывается из двух показателей: времени, потраченного на достижение результата и затраченных ресурсов. Руководитель отдела продаж с помощью Битрикс 24 в любой момент может проверить на сколько эффективно работают менеджеры в его отделе, сколько времени они тратят на каждого клиента и прочее (Приложение Д, рисунок Д.1). Битрикс24 дает возможность анализировать деловые процессы и главные направления деятельности организации. В конце каждого месяца руководитель отдела выгружает из Битрикс24 график «Воронка продаж» и график «Рейтинг по суммам выигранных сделок» (Приложение Е, рисунок Е.1), подводит итоги работы своего отдела, оценивает эффективную работу менеджеров. Регулярная подготовка отчетов по оценке сотрудников позволяет

руководителю отдела продаж получать актуальную информацию о состоянии дел, принимать обоснованные решения и способствовать развитию персонала.

Сотрудников организации, обладающих высоким потенциалом необходимо заносить в специальный список-резерв. За такими специалистами необходимо наблюдать, повышать их квалификацию, ротировать. Работа с сотрудниками, обладающими высоким потенциалом, позволяет организации не только повысить эффективность работы, но и создать условия для долгосрочного развития и роста сотрудников. Их можно перемещать в более высоком темпе и необязательно по близким областям их деятельности [14]. Так, например в 2022 году в ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» один из менеджеров отдела продаж перешел работать внутри организации специалистом по тендерам и достиг за год работы в новой для себя должности хороших показателей. Нужно быть храбрым, чтобы оставить то, что у тебя уже есть, чтобы в будущем получить что-то более значимое и главное для себя [16]. И это у него получилось. В данном конкретном примере заслуга в карьерном росте не только самого менеджера, но и руководитель отдела продаж, который вовремя разглядел способности своего менеджера, мотивировал его к кардинальным действиям. Руководитель отдела продаж провел не только техническую оценку кандидата, он оценил, как его сотрудник будет реагировать на стрессовые ситуации и какие ценности он принесет организации сменив работу менеджера на специалиста по тендерам. Организации не пришлось тратить время и силы на поиски специалиста по торгам [23].

Для того чтобы занять в организации должность руководителя среднего звена, сотрудники, претендующие на такую должность, должны удовлетворять требованиям на замещение вакантной должности, соответствовать унифицированным требованиям. Эти требования должны распространяться по возможности на все свободные вакансии. Это обеспечивает прозрачность, справедливость и эффективность процесса отбора, а также способствует развитию кадрового резерва. Унификация

требований к кандидатам на руководящие позиции среднего звена позволяет организации формировать пул квалифицированных управленцев, снижать риски при назначениях и поддерживать высокий уровень эффективности. Это также мотивирует сотрудников развиваться в соответствии с корпоративными стандартами, укрепляя их лояльность и вовлеченность. Анализ продвижения по карьерной лестнице в течение трех лет отражен в таблице 9.

Таблица 9 – Продвижение по карьерной лестнице в течение 3 лет

Уровень карьеры	Должность	2021 г., количество чел.	2022 г., количество чел.	2023 г., количество чел.
Начальный	Ассистент, стажер	9	5	4
Средний	Специалист, менеджер	16	30	33
Высший	Руководящий состав	5	5	5

Из таблицы 9 видно, что из начального уровня карьеры сотрудники (ассистенты, стажеры) переходят на средний уровень и становятся уже специалистами и менеджерами. А вот переход сотрудников на высший уровень карьеры за три года в организации не наблюдается. Это может говорить о системных проблемах в организации, таких как:

- жесткая иерархия;
- отсутствие программ развития;
- нехватка стратегического мышления и навыков управления кризисами;
- отсутствие амбиций или страха ответственности.

Отсутствие быстрого карьерного роста часто связано с устаревшими HR-практиками, а не с недостатком потенциала у сотрудников.

Необходимо скоординировать подход ко всем направлениям формирования и регулирования кадрового состава организации. Систему управление персоналом в организации с каждым годом необходимо усовершенствовать в кадровом учете и делопроизводстве; в подборе и найме

персонала; в организации труда и мотивации сотрудников; в оценке и развитии сотрудников [13]. Система управления персоналом обеспечивает слаженную работу всего персонала в организации. Стратегия развития системы управления персоналом должна сводиться к переходу от кадровой работы к управлению человеком, учитывая особенности развития организации. Руководству организации необходимо создать службу или отдел по работе с персоналом. Целесообразно создать основополагающий документ, который описывает кадровую политику организации. Таким документом может являться Положение о службе управления персоналом в организации.

На этапе совершенствования системы управления персоналом важным представляется разработка сбалансированных показателей. Показатели позволяют измерить реальный (фактический или ожидаемый) и требуемый (желательный или целевой) результаты. Подобная система показателей для оценки эффективности системы управления персоналом и управлением их трудовой карьерой должна быть результативной, так как все показатели эффективности конкретны, измеримы, реально достижимы и ограничены во времени.

Для внедрения в организации разработанной системы показателей, способствующих в том числе и карьерному росту сотрудников, необходимо провести ряд мероприятий, которые направлены на адаптацию разработанной системы к целям деятельности по управления персоналом и совершенствованию управления трудовой карьерой сотрудников организации.

В ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» существует система, при которой все важные карьерные решения о перемещении сотрудников, принимает руководство без специально разработанной системы показателей оценки и продвижения. В организации есть система аттестаций, но этого не достаточно. Показатели удовлетворенности карьерой невысоки. Основными критериями при принятии карьерных решений являются результаты аттестаций, уровень

образования, опыт работы и др. Этого недостаточно для организации в современные экономики. Проблемы построения деловой карьеры указаны в таблице 10.

Таблица 10 – Проблемы построения деловой карьеры

Категория проблем	Выявленные проблемы	Последствия	Рекомендации по устранению проблемы
Отсутствует четкая система карьерного роста	Критерии продвижения непрозрачные	Снижается мотивация у сотрудников	Необходимо разработать карьерную матрицу
Отсутствует эффективная оценка персонала	Принятые решения руководства субъективные	Уход из организации талантливых сотрудников	Необходимо внедрить KPI-систему
Низкая инициативность	У сотрудников отсутствует стремление к развитию	Отсутствует рост компетенций	Необходимо проводить мотивационные семинары
Существует боязнь ответственности	Отказы от повышения в должности	Не хватка руководящего состава. Перегруз у руководителя отдела	Слабо развита система наставничества

При устраниении проблем, описанных в таблице 10 должны произойти изменения в карьерном росте сотрудников организации в лучшую сторону.

В целях совершенствования управления деловой карьерой персонала в ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» необходимы специальные показатели, которые будут учитывать разные характеристики сотрудника. Необходимо внедрить систему карьерных оценок, которая будет состоять из коэффициентов перспективности, дисциплинированности, полезности и профессионализма.

Такая система позволит получить и оценить информацию о способностях специалиста, увидеть результат его трудовой деятельности. И все это необходимо для принятия соответствующих карьерных решений. Оценивать каждого сотрудника необходимо на протяжении всей его трудовой жизни в организации.

И заниматься этим должны профессионалы. Необходимо принять в штат ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» менеджера по оценке персоналу, который будет заниматься изучением кадрового состава организации, оценкой деловых и профессиональных качеств работников.

Деловой карьерой персонала в организации важно управлять не только внутри организации, но и за ее пределами. Часто бывает, что обеспечить карьерный рост перспективному сотруднику в организации невозможно по определенным причинам [15].

Тогда следует помочь ему в поиске подходящей работы за ее пределами, с тем, чтобы сформировались деловые связи с организацией, в которую перейдет работать сотрудник. Также это важно для формирования положительного имиджа компании на рынке труда.

### **3 Рекомендации по совершенствованию управления деловой карьеры персонала ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО»**

#### **3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления деловой карьерой персонала организации**

Несмотря на то, что в ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» работает команда профессионалов, знающих свое дело, желающих дополнительно обучаться, повышать свою квалификацию и стремится к карьерному росту, руководству организации необходимо разработать и внедрить мероприятия по совершенствованию управления деловой карьерой персонала. Для этого необходимо своевременно обнаружить проблемы в системе управления персоналом, разработать рекомендации по их решению. Анализ количественного и качественно состава персонала показывает положительные и отрицательные тенденции в управлении персоналом.

К положительным тенденциям можно отнести:

- нарушение дисциплины сотрудниками практически свелось к нулю, т.к. в организации сложился хороший социально-психологический климат;
- взаимозаменяемость менеджеров и специалистов говорит о преобладании в организации взаимопонимания и достаточно дружеской обстановки;
- минимальная текучесть кадров говорит о том, что руководство организации прикладывает усилия, чтобы работа в организации была интересной, комфортной и высокооплачиваемой;
- руководитель организации создает все необходимые условия для продвижения и роста своих сотрудников;
- на обучение сотрудников выделяются необходимые финансовые средства;

- в результате активной кадровой и социальной политики персонал организации стал более лояльным к изменениям в организации.

К недостаткам можно отнести:

- отсутствие разработки четких алгоритмов и условий как горизонтального, так и вертикального карьерного роста;
- необходимо создать отдел кадровой службы, сотрудники которого будут должным образом уделять внимание персоналу.

Необходимо привлечь в организацию кадровых сотрудников, которые в первую очередь будут заниматься всеми кадровыми вопросами (в данный момент кадровыми вопросами занимается бухгалтер). Уделять больше внимания работе с персоналом организации, что эффективно скажется на их работе. Ведь улучшение качества выполняемых услуг повысит престиж организации. Также необходимо заранее использовать метод извещения всех сотрудников организации о наличие вакантных должностей. Для кого-то из сотрудников это может стать продвижением по карьерной лестнице. Сотрудники должны быть оповещены не только о наличии свободных вакансий, но и о всех перемещениях в организации. У сотрудников организации не должно быть сомнений в справедливости принимаемых кадровых решений во избежание конфликтных ситуаций. Четко сформулированные условия по развитию системы управления деловой карьерой в организации помогут сотрудникам в определении своих собственных потребностей к продвижению по карьерной лестнице.

Руководству организации необходимо проводить исследования по основным направлениям:

- социальное неравенство в карьере (анализ гендерных, возрастных барьеров при продвижении по карьерной лестнице);
- ценностные ориентации сотрудников (смена приоритетов поколений);
- глобализация и карьера (влияние на управление карьерой и требования к ротации кадров).

Руководству организации необходимо применять следующие методы исследований:

- количественные (массовые опросы сотрудников (например, оценка удовлетворенности карьерным ростом) и статистический анализ данных по внутренним назначениям, увольнениям, KPI);
- качественные (интервью с HR-менеджерами успешных компаний для перенятия опыта).

В процессе исследования выявлены следующие проблемы:

- отсутствует четкая система карьерного роста;
- отсутствует эффективная оценка персонала;
- низкая инициативность;
- существует боязнь ответственности.

Чтобы повысить эффективность системы карьерного роста сотрудников, необходимо внедрить мероприятия, указанные в таблице 11.

Таблица 11 – Мероприятия по совершенствованию управления деловой карьерой персонала

Название мероприятия	Цель мероприятия	Описание мероприятия
Создание четкой системы карьерного роста	Повышение мотивации сотрудников, снижение текучести кадров, создание кадрового резерва	Каждый сотрудник видит четкие пути развития и роста, знает какие шаги необходимы для его продвижения. За счет внедрения ИКП происходит удержание талантов из-за персонального внимания к их амбициям, а также осуществляется подготовка сотрудников на руководящие должности
Создание эффективной оценки персонала	Повышение эффективности работы; развитие персонала внутри организации; удержание талантливых сотрудников	Провести аудит существующих видов оценок персонала. Разработать критерии оценки. Выбрать и применить методы и инструменты оценки персонала.

## Продолжение таблицы 11

Название мероприятия	Цель мероприятия	Описание мероприятия
Повышение инициативы у сотрудников	Повышение эффективности работы, улучшение мотивации и стимулирование карьерного роста.	Разработать программу развития инициативы и активности сотрудников. Проводить тренинги по развитию инициативы и лидерских навыков. Проводить мероприятия по повышению вовлеченности и инициативы сотрудников организации.
Мероприятия по устранению боязни ответственности	Развить ответственность у сотрудников	Внедрить программу по преодолению страха ответственности. Провести тренинги по развитию уверенности и принятия решений. Разработать мероприятия по развитию навыков управления стрессом и ответственностью.
Дополнительное обучение для сотрудников	Развитие профессиональных компетенций и повышение производительности и качества работы	Организовать курсы по управленческим навыкам для будущих руководителей; устраивать технические тренинги для инженеров и специалистов электролаборатории; организовать курсы по тайм-менеджменту для сотрудников отдела продаж
Внедрение 360-градусной оценки	Получение всесторонней обратной связи.	Сотрудника оценивает не только руководитель и коллеги, он сам себя оценивает. Выявляются сильные стороны сотрудников и зоны их роста.
Программа наставничества	Ускорение адаптации новых сотрудников, передача знаний и опыта, формирование кадрового резерва.	Выбрать наставников из числа опытных сотрудников с целью их закрепления не только к вновь принятым сотрудникам, но и к сотрудникам, готовящимся к повышению.

## Продолжение таблицы 11

Название мероприятия	Цель мероприятия	Описание мероприятия
Работа с кадровым резервом	Подготовка сотрудников для замещения вакантных должностей в случаях увольнения ключевых специалистов.	Отбор и формирование группы перспективных сотрудников по результатам оценки, лидерских качеств, готовности к обучению, стремлению к карьерному росту.
Расширение возможностей Битрикс24	Оптимизация процессов планирования, отслеживания и выполнения поставленных задач в системе Битрикс24.	Необходимо расширить возможности в системе Битрикс24 для оптимизации работы менеджеров: <ul style="list-style-type: none"> <li>- автоматическое создание задач при поступлении заявки от клиента;</li> <li>- уведомление менеджера, если клиент не отвечает 3 дня;</li> <li>- автоматическая рассылка персональных предложений;</li> <li>-оптимизация коммуникаций по вопросам стоимости и сроков работ.</li> </ul>
Аудит системы продаж	Анализа и оценки эффективности действующей системы продаж в организации	Необходимо проанализировать этапы продаж, выявить «узкие места», предложить меры по автоматизации рутинных задач, сократить время на сделки.

Уделим особое внимание двум мероприятиям из таблицы 11.

Мероприятие 1 - Работа с кадровым резервом.

Цель мероприятия: подготовка сотрудников для замещения вакантных должностей в случаях увольнения ключевых специалистов.

Руководству организации необходимо оценить риски при вероятном увольнении руководителей отделов или узких специалистов и выявить сотрудников с потенциалом карьерного роста. Необходимо провести оценку персонала, распределить сотрудников по уровням готовности. Кого-то из сотрудников необходимо дополнительно обучить. Для каждого сотрудника из

кадрового резерва составить индивидуальные планы развития (ИПР), в которых отразить дополнительное обучение, стажировки и наставничество со стороны руководства или ведущих специалистов. Также необходимо проводить регулярные проверки профессиональных навыков у специалистов из кадрового резерва, организовать обратную связь от наставников. Необходимо повысить мотивацию для кадрового резерва. Создать прозрачные условия для карьерного роста, продумать доплату за статус «кадрового резервиста».

Важно избегать формального подхода к мероприятию по работе с кадровым резервом. Резервисты должны понимать перспективы своего карьерного роста.

#### Мероприятие2 - Расширение возможностей Битрикс24

Цель мероприятия: оптимизация процессов планирования, отслеживания и выполнения поставленных задач в системе Битрикс24.

Работа в системе Битрикс24 является важным инструментом не только для менеджеров отдела продаж, но и для руководителя отдела. Система Битрикс24 позволяет выполнять сотрудникам свои обязанности и достигать намеченные цели. Система предоставляет широкий спектр возможностей для постановки и управления задачами, помогает анализировать и автоматизировать процессы.

Необходимо расширить возможности в системе Битрикс24 для оптимизации работы менеджеров:

- автоматическое создание задач при поступлении заявки от клиента;
- уведомление менеджера, если клиент не отвечает 3 дня;
- автоматическая рассылка персональных предложений;
- оптимизация коммуникаций по вопросам стоимости и сроков работ.

В системе Битрикс24 необходимо настроить триггеры для автоматического создания определенных задач, что упростит работы менеджеров отдела продаж, уменьшит время, затраченное на выполнение

определенной работы, тем самым освободит менеджера для выполнения следующих поставленных перед ним задач.

При внедрении описанных в таблице 11 мероприятий по совершенствованию управления деловой карьерой персонала организации, сотрудники ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» получат помошь в определении их собственных потребностей к продвижению по карьерной лестнице, получат информацию об имеющихся вакантных местах в организации, смогут эффективнее работать.

Для большинства сотрудников их профессиональный и карьерный рост являются важным мотивом в их трудовой деятельности, так как наряду с материальным вознаграждением за свой труд, сотрудники получают и моральное удовлетворение, и повышают свой социальный статус.

Работа в организации способствует каждому сотруднику раскрыть свой собственный потенциал, дает возможность карьерного роста. Сотрудникам организации необходимо плодотворно работать, развиваться, обучаться, и это все будет является залогом долгосрочного успеха организации. Внедряя мероприятия по совершенствованию управления деловой карьерой персонала ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» будут созданы все необходимые условия для раскрытия потенциала каждого сотрудника.

### **3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий**

Для внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию управления деловой карьерой персонала необходимо рассчитать экономическую эффективность мероприятий. Часть мероприятий, таких как внедрение 360-градусной оценки и работа с кадровым резервом являются рекомендательными и беззатратными.

Руководитель отдела продаж, внедряя метод 360-градусной оценки, получит обратную связь от своих подчиненных, других руководителей и от всех заинтересованных лиц. При этом менеджеры получат обратную связь от клиентов, с которыми работают. Все это позволит исключить субъективные оценки в работе персонала, снизится риск ошибок в кадровых решениях, сотрудники получат понимание реальных ожиданий и критериев их оценки.

Мероприятие по работе с кадровым резервом тоже является беззатратным, но способным принести экономию финансов для организации. При использовании внутренних кандидатов на вакантные должности вместо поиска внешних специалистов сократятся расходы на рекрутеров, рекламу вакансий и адаптацию вновь принятых сотрудников. Внутренний переход сотрудника на руководящую должность сможет сэкономить для организации от 180000 руб. и выше, так как рекрутинговые агентства запрашивают за свои услуги по подбору персонала примерно 30% от годового оклада сотрудника. Рассчитаем доход сотрудника за год при окладе 50000 руб. по формуле 1:

$$\text{Д} = 3\text{П} \times 12, \quad (1)$$

где Д – доход сотрудника за год, руб.

3П – заработная плата сотрудника за месяц, руб.

12 – количество месяцев в году

$$\text{Д} = 50000 \times 12 = 600000 \text{ руб.}$$

Услуги рекрутинговых агентств в размере 30% рассчитаем по формуле 2:

$$\text{ОР} = \text{Д} \times \text{Кр}, \quad (2)$$

Где ОР- оплата по результатам, руб.

Д - доход сотрудника за год, руб.

Кр - расчетный коэффициент (30%).

$$OP = 600000 \times 0,3 = 180000 \text{ руб.}$$

Для внедрения в организации программы наставничества необходимо продумать вознаграждения в виде надбавок сотрудникам, назначенным на роль наставников. Наставник должен понимать, что обучение молодых сотрудников – оплачиваемая работа, а не общественная нагрузка. Предлагается надбавка за наставничество 5% к окладу наставника. Срок наставничества 3 месяца. Рассчитаем затраты на наставника по формуле 3:

$$Z = ZP \times Kr, \quad (3)$$

где  $Z$  – затраты на наставничество, руб.

$ZP$  – заработкая плата сотрудника, которому необходим наставник, руб.

$Kr$  - расчетный коэффициент (5%).

$$Z = 45000 \times 0,05 = 2250 \text{ руб.}$$

Дополнительная оплата за три месяца наставничества составит  $2250 \times 3 = 6750$  руб.

С наставничеством текучесть кадров уменьшается на 10-15%. Экономия на подборе сотрудника составит 50000-200000 руб. (в зависимости от подбираемой должности рекрутинговым агентством). При сокращении текучки кадров при наставничестве на 10% экономия на одного сотрудника составит 50000 руб., то есть не надо будет обращаться в рекрутинговое агентство за помощью по подбору персонала. Так же возможность карьерного роста внутри организации мотивирует сотрудников остаться в этой организации. Текучесть кадров снижается.

При внедрении мероприятия по созданию карьерной матрицы необходима помощь HR-консультантов или специализированных агентств. Стоимость базового пакета услуг составляет 50000-150000 руб. В денежном

эквиваленте экономия от этого мероприятия такая же, как и от внедрения программы наставничества, так как также уменьшается текучесть кадров, снижаются затраты на адаптацию новых сотрудников и уменьшаются расходы на поиски новых.

Одной из важных мероприятий является дополнительное обучение сотрудников. Дополнительное обучение откроет работающим сотрудникам новые возможности для продвижения по карьерной лестнице. Сотрудники, прошедшие дополнительное обучение, смогут работать более эффективно и качественно и приносить больше прибыли для организации. Если для менеджеров отдела продаж организовать дополнительное образование в виде курсов по повышению квалификации и обратиться, например, в Международную школу профессионалов [24], то стоимость расходов для организации составит ориентировочно на одного менеджера 35000 руб. Соответственно, если обучить всех менеджеров отдела продаж (семь человек), то затраты организации можно рассчитать по формуле 4:

$$Z = Cy \times K, \quad (4)$$

где  $Z$  – затраты на обучение, руб.

$Cy$  - себестоимость услуги на обучение 1 участника, руб.

$K$  – количество участников, чел.

$$Z = 35000 \times 7 = 245000 \text{ руб.}$$

После прохождения курсов по повышению квалификации количество заключенных договоров в отделе продаж должно увеличиться на 20%. Если сравнить с показателями 2023 года (669 договоров), то после прохождения курсов менеджерами количество договоров станет 803 договора. Если принять среднюю стоимость договора 40000 руб., то доход организации составит 32120000,00 руб.

Эффективность обучения можно рассчитать по формуле 5:

$$ROI = ((До - З) / З) \times 100\%, \quad (5)$$

где ROI – показатель окупаемости затрат

До – доход от обучения, руб.

З – затраты, руб.

$$ROI = (32120000 - 245000) / 245000 * 100\% = 130\%$$

Можно сделать вывод, что обучение всех менеджеров отдела продаж на курсах повышения квалификации принесет экономический эффект.

Для работы отдела продаж необходимо провести расширение возможностей Битрикс24. Необходимо чтобы при работе в системе Битрикс24 было автоматическое создание задач при поступлении заявки от клиента; автоматическая рассылка персональных коммерческих предложений; оптимизация коммуникаций по вопросам стоимости и сроков работ. Все эти мероприятия позволяют сократить время на обслуживание клиентов, на оформление договоров, отправку коммерческих предложений. Расширение возможностей Битрикс24 осуществляется за счет увеличения стоимости пакета услуг на 40 тыс. руб. за год.

В качестве рекомендаций можно предложить провести аудит системы продаж, который можно пройти, например, обратившись к специалистам центра Роп Скоринг [30]. Аудиторы Роп Скоринга готовы помочь увеличить средний рост продаж на 30%. Качественный аудит является инвестициями в развитие организации, которые могут принести увеличение количества заключенных договоров уже в первые месяцы после внедрения рекомендаций.

Ориентировочные расходы на реализацию мероприятий внесены в таблицу 12.

Таблица 12 – Ориентировочные расходы на проведение мероприятий по совершенствованию управления деловой карьерой персонала

Наименование показателей	Размер затрат, руб.
Дополнительное обучение менеджеров отдела продаж	245000
Доплата за наставничество	6750
Расширение возможностей Битрикс24	40000
Итого	291750

В соответствии с данными таблицы 12 совокупные расходы на реализацию мероприятий по совершенствованию управления деловой карьерой персонала ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» составили 291750 руб. Согласно данным финансовой отчетности организации, чистая прибыль по результатам 2023 г. составила 4536000 руб. Принимая во внимание востребованность услуг в 2024 году на том же уровне, допустим, что показатель чистой прибыли останется таким же, как и в 2023 г. Рассчитаем выгоду от реализации предложенных мероприятий по формуле 6:

$$K_{\mathcal{E}} = \text{ЧП}/\Sigma Z, \quad (6)$$

где  $K_{\mathcal{E}}$  – коэффициент эффективности проекта,

ЧП – чистая прибыль,

$\Sigma Z$  – сумма затрат на проект

$$K_{\mathcal{E}} = 4536000/291750=15,54$$

Значение коэффициента проекта на уровне 15,54 говорит о том, что целесообразна реализация предложенных мероприятий по совершенствованию управления деловой карьерой персонала ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО».

Согласно прогнозам экспертов, после внедрения мероприятий увеличится количество заключенных договоров на 20%, что позволяет определить новое ориентированное значение чистой прибыли (5443200 руб.).

Экономический эффект определяется как разность прибыли от реализации услуг до и после внедрения мероприятий и рассчитывается по формуле 7:

$$\mathcal{E}\mathcal{E} = \Pi_1 - \Pi_0, \quad (7)$$

где  $\mathcal{E}\mathcal{E}$  – экономический эффект, тыс. руб.

$\Pi_1$  – прибыль от реализации услуг после внедрения мероприятий, тыс. руб.

$\Pi$  - прибыль от реализации услуг после внедрения мероприятий, тыс. руб.

$$\mathcal{E}\mathcal{E} = 5443200 - 4536000 = 907200 \text{ руб.}$$

Экономический эффект от проведения мероприятий по совершенствованию управления деловой карьерой персонала составит 907200 руб.

Необходимо учесть, что финансовые результаты при проведении того или иного мероприятия необходимо корректировать в момент принятия решения о его внедрении.

Социальный эффект от проведения мероприятий по совершенствованию управления деловой карьерой персонала:

- благоприятный социально-психологический климат в организации;
- укрепление корпоративной культуры, так как наставничество создает атмосферу взаимопомощи и доверия;
- повышение удовлетворенности работой;
- повышение квалификации и расширение карьерных возможностей;
- для каждого сотрудника и улучшает имидж организации;
- снижение риска выгорания у сотрудников.

Внедряя вышеперечисленные мероприятия по совершенствованию управления деловой карьерой персонала руководство ООО «ПРОЕКТ-

ЭЛЕКТРО» не только тратит определенные денежные и временные ресурсы, но и получает преимущества, которые через некоторое время окупят все затраты.

Ведь вложения в развитие деловой карьеры сотрудников являются стратегически важным направлением кадровой политики организации для достижения поставленных целей.

Ведь эффективность работы специалистов в организации зависит от уровня их удовлетворенности трудом и соответствия ожиданий, которые хотят получить при устройстве на работу. При высоком уровне удовлетворенности своей работой сотрудник организации покажет высокий процент самоотдачи, будет стремиться к саморазвитию и продвижению по карьерной лестнице.

## **Заключение**

Управление деловой карьерой сотрудников организации играет ключевую роль для сохранения лояльности сотрудников, снижения кадровой текучести, увеличения производительности и прибыльности организации.

Неэффективность управления деловой карьерой в организации может привести к снижению заинтересованности персонала и снижению их трудовой деятельности. Ведь последствия неэффективного управления деловой карьерой приведут к снижению мотивации персонала, безынициативности в работе, к формальному выполнению своих обязанностей, снижению качества работы и предлагаемых услуг, снижению прибыли. Своевременное выявление и устранение проблем в управлении деловой карьерой позволит сохранить мотивацию персонала и обеспечить высокую эффективность работы организации.

Организации, руководители которых понимают серьезность управления деловой карьерой своих сотрудников, делают большой шаг на пути к своему успеху. Управление деловой карьерой позволяет сделать из человека специалиста высокого класса или руководителя в стенах своей организации. Грамотное управление деловой карьерой является инвестицией в будущее организации, которая позволяет вырастить высококвалифицированных специалистов и лидеров внутри компании, обеспечивая тем самым устойчивое развитие всей организации. Главным ресурсом организации ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» является кадровый потенциал. Карьера сотрудников приобретает особую значимость и становится движущей силой и источником развития, а система управления деловой карьерой персонала является частью управления человеческими ресурсами. Управление персоналом организации должно представлять собой определенную систему, совокупность принципов и методов управления кадровым персоналом организации.

По результатам анализа эффективности деятельности трудовых ресурсов, изучения системы и методов управления персоналом в ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» были сделаны следующие выводы:

- деятельность организации прибыльная, темп проста доходов с каждым годом увеличивается;
- численность сотрудников и производительность труда увеличилась;
- в организации минимальная текучка кадров;
- происходит ежегодное увеличение заработной платы;
- существует система премирования работ по результатам деятельности.

Для грамотного управления деловой карьерой персонала предполагается создать в организации ряд нормативно-локальных актов, таких как положение о карьере сотрудников, а также карьерограмму, разработанную на каждого сотрудника. Внедрить мероприятия по совершенствованию управления деловой карьерой персонала. Для формирования кадрового резерва и оценки персонала для карьерного планирования руководству организации необходимо усовершенствовать систему управления карьерой персонала. Необходимо разработать положение о кадровом резерве организации, в котором прописать технологию оценки кандидатов в карьерный резерв. Данное положение станет основой для создания эффективной системы управления карьерой и формирования кадрового резерва, обеспечивающей устойчивое развитие организации. В организации также необходимо применить карьерные консультации с HR-специалистами, внутренние конкурсы на вакантные должности, программы развития талантов. Важно помнить, что эффективность методов управления деловой карьерой зависит от их комплексного применения с учетом специфики организации и потребностей работающих в ней сотрудников. Управление деловой карьерой является одним из важных направлений HR-менеджмента, которое напрямую влияет на конкурентоспособность организации. У сотрудников, кто не удовлетворен своей работой, таких явлений не наблюдается. Руководству

ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» необходимо два раза в год проводить опрос сотрудников на тему удовлетворенности работой, в ходе которого будут выявлены проблемы и недостатки, связанные с работой персонала. Руководству организации необходимо проводить исследования по основным направлениям:

- социальное неравенство в карьере (анализ гендерных, возрастных барьеров при продвижении по карьерной лестнице);
- ценностные ориентации сотрудников (смена приоритетов поколений);
- глобализация и карьера (влияние на управление карьерой и требования к ротации кадров).

Руководству организации необходимо применять следующие методы исследований: количественные (массовые опросы сотрудников (например, оценка удовлетворенности карьерным ростом) и статистический анализ данных по внутренним назначениям, увольнениям, KPI); качественные (интервью с HR-менеджерами успешных компаний для перенятия опыта).

В процессе исследований будут выявлены следующие проблемы:

- несоответствие между заявленными в организации «горизонтальными возможностями» и реальной практикой вертикального роста;
- низкая вовлеченность сотрудников в программы развития из-за отсутствия индивидуального подхода;
- рост запроса на «нелинейные карьеры» (например, фриланс, проектная работа).

Регулярные опросы - это лишь небольшой шаг. Данные должны превращаться в конкретные действия, а сотрудники должны видеть, что их запросы учитываются. Это повысит лояльность и снизит текучку. Необходимо помнить, что успех зависит от комплексного подхода и последовательной реализации всех направлений.

## **Список используемой литературы и используемых источников**

1. Архангельский Г., Бехтерев С., Лукашенко М. Тайм менеджмент. М.: Альпина, 2023.432 с. <https://books.yandex.ru/reader/Jap1Xiiy?resource=book>
  2. Бадмаев А.В. Что я сам себе говорю. Как мысли влияют на настроение и мотивацию. М.: ACT, 2022. 320 с. <https://books.yandex.ru/reader/OjjQCAXv?resource=book>
  3. Биллхардт Б., Kraklauder H. MBA за 12 недель. Ключевые навыки для управления бизнесом. М.: МИФ, 2022. 384 с. <https://flibusta.su/book/349930-mba-za-12-nedel-klucevye-navyki-dla-upravleniya-biznesom/read/>
  4. Богатырев М. Сложные подчиненные. М.: МИФ, 2024. 288 с. <https://www.mann-ivanov-ferber.ru/catalog/product/slozhnye-podchinennye/?srsltid=AfmBOooM-tkYMnB911MOhR3yHX-LnAHX72h3vjgb0iilIH3LT4gUllq>
  5. Глушак Е.В., Жуйкова Л.П. Построение траектории профессионального развития. Владивосток: ДВФУ, 2021. 63 с. [https://www.dvfu.ru/upload/medialibrary/50a/o8xo4fculerjpxt5lwg9oqywjlky2req/%D0%93%D0%BB%D1%83%D1%88%D0%B0%D0%BA\\_%D0%96%D1%83%D0%B9%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0% B0\\_%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BD%D0% B8%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BA%D0%BD%D0%BE%D1%80%D0% B8%D0%BD%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%81%D0% B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%80%D0% B8%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%82%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%8F.pdf](https://www.dvfu.ru/upload/medialibrary/50a/o8xo4fculerjpxt5lwg9oqywjlky2req/%D0%93%D0%BB%D1%83%D1%88%D0%B0%D0%BA_%D0%96%D1%83%D0%B9%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0% B0_%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BD%D0% B8%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BA%D0%BD%D0%BE%D1%80%D0% B8%D0%BD%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%81%D0% B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%80%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0% B3%D0%BE%D2%80%D0%BA%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%80%D0% B8%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%82%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%8F.pdf)
  6. Иванова С. Ловушки управления: как повысить результативность сотрудников. М.: Альпина, 2024. 178 с. <https://books.yandex.ru/books/NOMV9qIY>

7. Камнева Е. Формирование личности будущего профессионала в экономической сфере в условиях развития цифровой экономики: Монография. М.: Прометей, 2020. 180 с.  
<https://www.studentlibrary.ru/ru/book/ISBN9785001720461.html>

8. Кравцов А.Л. Персональная стратегия. М.: МИФ, 2021. 121 с.  
<https://www.litres.ru/book/aleksandr-kravcov-82/personalnaya-strategiya-kniga-dlya-teh-kto-ne-znaet-k-66851133/>

9. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера, СПб.: ГПП Печ. Двор, 2023. 392 с.

10. Ниесов И. Мягкий менеджмент. Как привлекать лучших, развивать способных и руководить эффективно. М.: ACT, 2023. 368 с.  
<https://books.yandex.ru/reader/posDIRM9?resource=book>

11. Об аттестации в области промышленной безопасности, по вопросам безопасности гидротехнических сооружений, безопасности в сфере электроэнергетики [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Российской Федерации от 13 января 2023 года №13 URL: [http://nvol.gosnadzor.ru/activity/attestation/pprf\\_13\\_2023.pdf](http://nvol.gosnadzor.ru/activity/attestation/pprf_13_2023.pdf) (дата обращения 20.12.2024).

12. Ричи Нортон ANTI-TIME-менеджмент. М.:МИФ,2024. 384 с.

13. Рогожин М.Ю. Настольная книга ответственного за делопроизводство. М.: Проспект, 2023. 126 с. <https://coollib.cc/b/716223-mihail-yurevich-rogozhin-nastolnaya-kniga-otvetstvennogo-za-deloproizvodstvo/read>

14. Скачкова Л.С. Управление персоналом: продвинутый курс: учебник для вузов. Спб.: Питер, 2023, 512 с.  
[https://www.litres.ru/static/or3/view/or.html?art\\_type=4&bname=%25D0%25A3%25D0%25BF%25D1%2580%25D0%25B0%25D0%25B2%25D0%25BB%25D0%25B5%25D0%25BD%25D0%25B8%25D0%25B5%2520%25D0%25BF%25D0%25B5%25D1%2580%25D1%2581%25D0%25BE%25D0%25BD%25D0%25B0%25B0%25D0%25BB%25D0%25D0%25BE%25D0%25BC%253A%2520%25D0%25BF%25D0%25D1%2580%25D0%25BE%25D0%25B4%25D0%25B2%25D0%25B0%25B8%25D0%25D0%25B1%2580%25D0%25BE%25D0%25B4%25D0%25B2%25D0%25B0%25B8%25D0%25D0%25B1](https://www.litres.ru/static/or3/view/or.html?art_type=4&bname=%25D0%25A3%25D0%25BF%25D1%2580%25D0%25B0%25D0%25B2%25D0%25BB%25D0%25B5%25D0%25BD%25D0%25B8%25D0%25B5%2520%25D0%25BF%25D0%25B5%25D1%2580%25D1%2581%25D0%25BE%25D0%25BD%25D0%25B0%25B0%25D0%25BB%25D0%25D0%25BE%25D0%25BC%253A%2520%25D0%25BF%25D0%25D1%2580%25D0%25BE%25D0%25B4%25D0%25B2%25D0%25B8%25D0%25B2%25D0%25B0%25B8%25D0%25D0%25B1%2580%25D0%25BE%25D0%25B4%25D0%25B2%25D0%25B0%25B8%25D0%25D0%25B1)

D%25D1%2583%25D1%2582%25D1%258B%25D0%25B9%2520%25D0%25BA%25D1%2583%25D1%2580%25D1%2581&art=68332570&user=0&uuid=4a5bda96-4d87-11ed-96ee-

0cc47af30dde&cover=%2Fpub%2Fc%2Fcover%2F68332570.jpg&uilang=ru&trial=1&lfrom=1112371017

15. Трейси Б., Фрейзер К. Наука карьерного роста. Минск: Попури, 2024. 105 с. <https://www.litres.ru/book/brayan-treysi/turbokouch-42987386/>

16. Хайетт Э. Ставка на себя. Как увидеть возможности, не упустить их и построить карьеру мечты. М.: МИФ, 2022. 288 с. <https://flibusta.one/books/75882-stavka-na-sebya-kak-uvidet-vozmozhnosti-ne-upustit/reading/>

17. Чжун Цзявлэй, Вэнь Я. Бизнес EQ. Как использовать эмоциональный интеллект для эффективного делового общения. М.:МИФ, 2024. 352 с. <https://knizhnik.org/czzjavej-chzhun/biznes-eq-kak-ispolzovat-emoczionalnyj-intellekt-dlya-effektivnogo-delovogo-obschenija/1>

18. Чирилло Ф. Метод помидора. Управление временем, вдохновением и концентрацией. М.: Бомбара, 2023. 141 с. <https://books.yandex.ru/reader/S1i18NQo?resource=book>

19. Шевелева О. Манеры для карьеры. Современный деловой протокол и этикет. М.:Эксмо, 2022.472 с. <https://mirbukv.net/chitat/manery-dlya-karery-sovremenyy-delovoy-protokol-i-etiket-sheveleva?p=2#tx>

20. Шевелева О. На уровень выше.25 правил вежливых и успешных людей. М.: Одри, 2022. 472 с. <https://www.litres.ru/book/o-v-sheveleva/nuroven-vyshe-25-pravil-vezhlivyh-i-uspeshnyh-ludey-67776668/chitat-onlayn/>

21. Шевелев О.А. Рекорды продаж. 8 шагов, которые приведут к закрытию 100% сделок без стресса. М.:Бомбара, 2025, 304 с. <https://books.yandex.ru/reader/U1tGumYK?resource=book>

22. Экхарт Толле Сила настоящего моментаю М.:Эксмо, 2023. 241 с. <https://www.litres.ru/book/ekhart-tolle/the-power-of-now-sila-nastoyaschego-39962380/chitat-onlayn/>

23. Электронный ресурс [Интернет-сайт] режим доступа:  
<https://blog.skillbox.by/razvitie/bitva-navykov-kak-soft-i-hard-skills-vlijajut-na-kareru/>

24. Электронный ресурс [Интернет-сайт] режим доступа:  
[https://samara.videoforme.ru/business\\_school/sales-  
manager?utm\\_source=yandex&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=%D0%94%D0%  
B8%D0%BD%D0%B0%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0+||+%D0%93%  
D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B0+CD+\[spbsh\]\[\]\[course\]\[search\]  
&utm\\_content=cid|114539024|gid|5496658755|aid|1854647818145480884|adp|no|  
dvc|desktop|pid|53189004550|rid|53189004550|did|53189004550|pos|dynamic\\_pla  
ces1|adn|search|crid|0|&utm\\_term=---  
autotargeting&source={source}&ybaip=1&yclid=3952030886960037887](https://samara.videoforme.ru/business_school/sales-manager?utm_source=yandex&utm_medium=cpc&utm_campaign=%D0%94%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0+||+%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B0+CD+[spbsh][][course][search]&utm_content=cid|114539024|gid|5496658755|aid|1854647818145480884|adp|no|dvc|desktop|pid|53189004550|rid|53189004550|did|53189004550|pos|dynamic_pla|ces1|adn|search|crid|0|&utm_term=---autotargeting&source={source}&ybaip=1&yclid=3952030886960037887)

## Приложение А

### Презентация ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО»

**ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО** с 1992 года  
30 ЛЕТ РОСТА

Электротехническая лаборатория

г. Самара, ул. Структурная, 68  
Тел. 8 (846) 388-66-63, 8-927-007-66-56  
proekt.elektron@bk.ru

**ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО»**

Неконтактные ЭПЛ функционируют в структуре компании ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» с 1992 года.

Лаборатория ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» выполняет плановые и промышленные испытания электрооборудования для сдачи электростанций в эксплуатацию.

Электротехническая лаборатория укомплектована современным оборудованием и инструментами, необходимым для выполнения широкого спектра работ.

01 Лаборатории зарегистрированы в органах Ростехнадзора

02 Лаборатории сертифицированы собственным персоналом в составе 6-х бригад

03 Работы проводятся только квалифицированным персоналом

04 Собственная лаборатория по испытанию средств индивидуальной защиты (СИЗ)

**Главная причина работать с нами – широкий спектр услуг**

Коллектив ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» готов к кратчайшие сроки решать задачи широкого спектра для удовлетворения потребностей заказчиков.

Наш клиент может не быть экспертом, а тех или иных вопросах электромастерства, в этом случае ему на помощь придет коллекция технической специализации компаний, которые обладают, проанализируют и предложат пути решения поставленной задачи.

01 Испытания электрооборудования до 1000 В

02 Испытание средств индивидуальной защиты (СИЗ)

03 Испытание трансформаторных подстанций, КТП, БАКТП

04 Испытание кабельных линий из снятого изолятора (СИЭ)

05 Испытания электрооборудования 6, 10, 35 кВ

06 Проверка систем заземления и тягоземли

Рисунок А.1 – Презентация ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО»

## Продолжение Приложения А

### Виды работ

#### Комплекс электротехнических испытаний 0,4 кВ:

Измерение сопротивления изоляции кабельных линий,  
Проверка наличия зазора между заземлителями и заземленными элементами,  
Измерение сопротивления растечению тока контура,  
Измерение сопротивления цепи «фаза-нуль»,  
Испытания автоматических выключателей, диф. автоматов, УЗО,  
Проверка и испытание систем заземления и заземления.

#### Испытание средств индивидуальной защиты (СИЗ):

Перчатки, боты, головные, ручной инструмент, узкие зоны напряжения, коврики, штанги, переносное заземление и т.д.



#### Комплекс испытаний оборудования 6, 10, 35 кВ

Высоковольтные испытания кабельных линий 6, 10, 35 кВ,  
Выключатели нагрузки напряжением до 10 кВ,  
Измерение переходных сопротивлений постоянному току контактов  
или распределительных устройств,  
Испытания сбрасывания и соединительных линий напряжением до 35 кВ,  
Испытания стальных кабельных линий с изоляцией из сплошного полизтилена напряжением до 35 кВ,  
Испытание ведущих и промежуточных изоляторов,  
Испытание КРУ и КРУН,  
Испытание масляных, воздушных, вакуумных выключателей,  
Определение места повреждения в кабельных линиях,  
Измерение сопротивления обратносоставленному току,  
Испытание повышенным напряжением промышленной частоты,  
Проверка коэффициента трансформации,  
Физико-химический анализ масла.

#### Сопутствующие работы и услуги

Акустическая одноточечная съемка,  
Проверка качества электрической изоляции,  
Составление паспортов на кабельные линии и заземляющие устройства,  
Техническое освидетельствование оборудования,  
Измерение земных нагрузок,  
Измерение удельного сопротивления грунта,  
Проверка работоспособности АЗР.

### Наши заказчики

ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» оказывает услуги для всех сегментов рынка.

#### Государственные учреждения министерств:

- Образования и науки,
- Здравоохранения,
- Культуры и искусства,
- Жилищно-коммунального хозяйства,
- Спорта,
- Строительства и т.д.

#### Коммерческие организации:

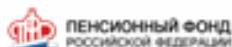
- Строительные компании,
- Промышленные предприятия, заводы и фабрики,
- Торгово-офисные центры,
- Сетевые компании и т.д.



30 лет на рынке услуг ЭТЛ

3800 заказчиков услуг

18000 комплектов  
технических отчетов



ПЕНСИОННЫЙ ФОНД  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО»

адрес: 443017, РФ, г. Самара, ул. Струковская, 61

КПП 6315021155 КПП 633101001

Тел. +7 (846) 998-66-63

8-827-607-68-56

proekt.elektron@yandex.ru

Генеральный директор Погоря Алексей Александрович

[www.proktr.ru](http://www.proktr.ru) [ez-proekt.ru](http://ez-proekt.ru)

Рисунок А.2 – Презентация ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО

## Приложение Б

### Бухгалтерский баланс

Приложение № 1  
 к Правилам Министерства финансов  
 Российской Федерации:  
 от 02.07.2010 № 69н  
 (в ред. Приказа Минфина России  
 от 05.10.2011 № 124н, от 06.04.2015 № 57н,  
 от 06.03.2018 № 4н, от 19.04.2019 № 61н)

**Бухгалтерский баланс**  
**на 31 декабря 2022 г.**

Организация Общество с ограниченной ответственностью " ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО"  
 Идентификационный номер налогоплательщика  
 Вид экономической деятельности      Производство электромонтажных работ  
 Организационно-правовая форма / форма собственности Общество с ограниченной ответственностью/Частная собственность  
 Единица измерения: тыс. руб.  
 Местонахождение (адрес) 443017, Самарская обл., Санчар г., Структурная ул, д. № 68

Коды	
Форма по ОКУД	0710001
Дата (число, месяц, год) по ОКПО	28389131
ИИН	6315023355
по ОКВЭД 2	43.21
по ОКОПФ / ОКФС	
по СКЕИ	12300      16 384

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту  ДА  НЕТ

Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии)  
индивидуального аудитора

Идентификационный номер налогоплательщика  
 аудиторской организации/индивидуального аудитора  
 Основной государственный регистрационный номер  
 аудиторской организации/индивидуального аудитора

ИНН
ОГРН/ ОГРНП

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	На 31 декабря 2022 г. <sup>3</sup>	На 31 декабря 2021 г. <sup>4</sup>	На 31 декабря 2020 г. <sup>5</sup>
<b>АКТИВ</b>					
<b>I. ВНЕОБОРОННЫЕ АКТИВЫ</b>					
Нематериальные активы	1110	-	-	-	-
Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-	-
Материальные поисковые активы	1140	-	-	-	-
Основные средства	1150	7 111	13 084	10 322	
Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-	-
Финансовые вложения	1170	-	-	-	-
Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-	-
Итого по разделу I	1100	7 111	13 084	10 322	
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
Запасы	1210	64 239	47 179	29 652	
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	3 441	11 003	2 314	
Дебиторская задолженность	1230	9 168	49 762	116 382	
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	8 000	-	
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	37 582	428	4 177	
Прочие оборотные активы	1260	-	5	28	
Итого по разделу II	1200	114 430	116 377	152 553	
<b>БАЛАНС</b>	1600	121 541	129 461	162 875	

Рисунок Б.1 – Бухгалтерский баланс

## Продолжение Приложения Б

Форма 0710001 с. 2

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	На 31 декабря 2022 г. <sup>3</sup>	На 31 декабря 2021 г. <sup>4</sup>	На 31 декабря 2020 г. <sup>5</sup>
<b>ПАССИВ</b>					
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ<sup>6</sup></b>					
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10	10
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	( - ) <sup>7</sup>	( - ) <sup>7</sup>	( - ) <sup>7</sup>	( - ) <sup>7</sup>
Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-	-
Резервный капитал	1360	-	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	14 844	11 875	9 970	
Итого по разделу III	1300	14 854	11 885	9 980	
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
Заемные средства	1410	-	-	-	-
Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-	-
Оценочные обязательства	1430	-	-	-	-
Прочие обязательства	1450	-	2 752	-	-
Итого по разделу IV	1400	-	2 752	-	-
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
Заемные средства	1510	10 976	8 388	3 065	
Кредиторская задолженность	1520	95 711	106 436	149 829	
Доходы будущих периодов	1530	-	-	-	-
Оценочные обязательства	1540	-	-	-	-
Прочие обязательства	1550	-	-	-	-
Итого по разделу V	1500	106 687	114 824	152 894	
<b>БАЛАНС</b>					
	1700	121 541	129 461	162 875	

Руководитель Черникова Ю.А.  
 (подпись) (расшифровка подписи)

\* 4 апреля 2023 г.

Примечания:

1 Указывается номер соответствующего пояснения.

2 В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организаций" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несуществен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

3 Указывается отчетная дата отчетного периода.

4 Указывается предыдущий год.

5 Указывается год, предшествующий предыдущему.

6 Некоммерческая организация имеет указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Пассив Фонд", "Целевые капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).

7 Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Рисунок Б.2 – Бухгалтерский баланс

## Продолжение Приложения Б

Приложение № 1  
к Приказу Министерства финансов  
Российской Федерации  
от 02.07.2010 № 66н  
(в ред. Приказа Минфина России  
от 06.04.2015 № 57н, от 06.03.2018 № 41н,  
от 19.04.2019 № 61н)

### Отчет о финансовых результатах

за 2022 г.

Организация Общество с ограниченной ответственностью " ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО"

Идентификационный номер налогоплательщика

Вид экономической  
деятельности Производство электромонтажных работ

Организационно-правовая форма / форма собственности Общества с  
ограниченной ответственностью/Частная собственность

Единица измерения: тыс. руб.

		Коды
	Форма по ОКУД	0710002
Дата (число, месяц, год)		
по ОКПО		28389131
по ИНН		6315023355
по ОКВЭД 2		43.21
	12300	16
		384

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	За 2022 г. <sup>3</sup>	За 2021 г. <sup>4</sup>
	Выручка <sup>5</sup>	2110	106 401	174 955
	Себестоимость продаж	2120	( 109 574 )	( 170 036 )
	Валовая прибыль (убыток)	2100	(3 173)	4 919
	Коммерческие расходы	2210	( - )	( - )
	Управленческие расходы	2220	( - )	( 936 )
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(3 173)	3 983
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	( - )	( - )
	Прочие доходы	2340	16 328	634
	Прочие расходы	2350	( 8 431 )	( 3 495 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	4 724	1 122
	Налог на прибыль <sup>7</sup>	2410	(1 468)	(38)
	в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	( 1 468 )	( 38 )
	отложенный налог на прибыль	2412	-	-
	Прочее	2460	(288)	(60)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	2 968	1 024

Рисунок Б.3 – Бухгалтерский баланс

## Продолжение Приложения Б

Форма 0710002 с. 2

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	За 2022 г. <sup>3</sup> ___	За 2021 г. <sup>4</sup> ___
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включенный в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включенный в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>7</sup>	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода <sup>6</sup>	2500	2 968	1 024
	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разведенная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель Черникова Ю.А.  
(подпись) (расшифровка подпись)

\* 4 " апреля 2023 г.

Примечания

- 1 Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.
- 2 В соответствии с Поправками по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организаций" ПБУ 4/99, утвержденными Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели по отдельным активам, обязательствам могут приводиться в отчете о прибылях и убытках общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о прибылях и убытках, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
- 3 Указывается отчетный период.
- 4 Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
- 5 Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акциза.
- 6 Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включенный в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включенный в чистую прибыль (убыток) отчетного периода, Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода".
- 7 Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.

ЭП: Можаровский Евгений Владимирович, НЕЖЕДОДНАЯ ИНСПЕКЦИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ НАЛОГОВОЙ СЛУЖБЫ № 21 ПО САМАРОЙ ОБЛАСТИ  
Черникова Юлия Александровна, ООО "ПРОЕКТ-ЭКСПЕРТ"

СМС

Рисунок Б.4 – Бухгалтерский баланс

## Приложение В

### Положение о премировании

**ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО»**



**Утверждаю**

/Попов А.А./  
2020 г.

#### **ПОЛОЖЕНИЕ О ПРЕМИРОВАНИИ**

##### **1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

Настоящее Положение регламентирует состав и порядок оплаты труда работников ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» (далее именуются – работники).

Положение направлено на повышение эффективности системы оплаты труда работников ООО «ПРОЕКТ-ЭЛЕКТРО» (далее именуется – Общество), укрепления трудовой и исполнительской дисциплины, материального стимулирования инициативы и творческой активности работников, обеспечения прозрачности системы. Действие Положения распространяется на работников, заключивших с Обществом

##### **2 СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ**

###### **2.1. Оплата труда включает:**

- заработную плату, являющуюся вознаграждением за труд в зависимости от квалификации и результативности работника, условий выполняемой работы;
- выплаты социального характера, являющиеся формой предоставления работнику социальных льгот, которые непосредственно не связаны с количеством и качеством его

2.2. Работникам в установленном в Обществе порядке в рамках выплат социального характера могут предоставляться материальная помощь и другие социальные льготы.

2.3. Премии (бонусы) выплачиваются на основании приказа генерального директора Общества.

##### **3 ПОРЯДОК ИСЧИСЛЕНИЯ ДОЛЖНОСТНОГО ОКЛАДА РАБОТНИКОВ**

3.1. Должностной оклад – фиксированная часть заработной платы за работу в соответствующей должности в расчете за один месяц.

###### **3.2. Размер должностного оклада:**

- устанавливается в соответствии с уровнем должности внутри Общества, утвержденным приказом Генерального директора;
- фиксируется в Соглашении об оплате труда, заключаемом между работником и Обществом (далее именуется – Соглашение об оплате труда), которое является приложением и неотъемлемой частью трудового договора между ними;
- утверждается решением генерального директора Общества или лица, им

3.3. Изменение должностного оклада работника может быть произведено при изменении должности работника.

###### **3.4. При планируемом изменении должностного оклада работника:**

- он должен быть уведомлен об этом не менее чем за два месяца;
- в случае согласия работника на указанное изменение с ним должно быть подписано новое Соглашение об оплате труда, в соответствии с которым новый должностной оклад может быть установлен ранее окончания двухмесячного периода.

##### **4 ДОПЛАТЫ**

4.1. В Обществе устанавливаются следующие виды доплат, предусмотренные законодательством Российской Федерации:

- при совмещении профессий (должностей) или исполнении обязанностей временно отсутствующего работника;
- за сверхурочную работу, за работу в выходные дни.

4.2. Работнику, выполняющему наряду со своей основной работой по трудовому договору дополнительную работу по другой профессии (должности) или исполняющему обязанности временно отсутствующего работника без освобождения от своей основной работы, производится доплата за совмещение профессий (должностей) или исполнение обязанностей временно отсутствующего работника в размере 30% от тарифной ставки (оклада) такого работника. Указанная доплата выплачивается в течение всего периода совмещения профессий и исполнения обязанностей временно отсутствующего работника.

##### **5 ИНЫЕ СЛУЧАИ ВЫПЛАТЫ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ РАБОТНИКАМ**

5.1. В случае возникновения чрезвычайных обстоятельств работникам может быть выплачена материальная помощь.

**Рисунок В.1 – Положение о премировании**

## Продолжение Приложения В

- 5.1.1. Материальная помощь выплачивается из собственных средств работодателя на основании приказа (распоряжения) руководства работодателя по личному заявлению работников.
- 5.1.2. Материальная помощь может выплачиваться один раз в год в случае смерти близкого родственника: мужа, жены, сына, дочери, отца, матери, брата, сестры.
- 5.1.3. Предоставление материальной помощи производится при представлении работниками документов, подтверждающих наступление чрезвычайных обстоятельств.

### 6 ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

- 6.1. Денежные выплаты, предусмотренные в рамках материального стимулирования сотрудников, учитываются в составе средней заработной платы для исчисления пенсий, отпусков, пособий по временной нетрудоспособности и т.д.
- 6.2. Для оплаты работы в ночные времена, выходные и нерабочие праздничные дни, сверхурочных работ, при выполнении работ различной квалификации, при совмещении профессий и выполнении обязанностей временно отсутствующего работника применяются соответствующие нормы трудового законодательства РФ.
- 6.3. Настоящее Положение вступает в силу с момента его утверждения и действует бессрочно.
- 6.4. Настоящее Положение применяется к трудовым отношениям, возникшим до вступления его в действие, в части улучшения положения работников.
- 6.5. Любые изменения вносятся в настоящее Положение на основании приказа генерального директора Общества и должны быть доведены до сведения всех работников Общества.

Рисунок В.2 – Положение о премировании

**Приложение Г**  
**Участие в семинарах**



Рисунок Г.1 – Участие в семинарах

## Приложение Д

### Работа менеджеров в программе Битрикс24

The screenshot displays two main sections of the Bitrix24 CRM application.

**Top Section:** A list of companies. The columns include: Дела (Deals), Фактический адрес (Actual Address), Путь клиента (Client Path), Ответственный (Responsible Person), Дата создания (Creation Date), and Контактная (Contact). The list shows several entries, including:

- ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "БАРРЕЛЬ-С" Клиент (16.12.2024 10:00)
- ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ВЕРТЕБРА" Клиент (01.09.2024 13:50)
- ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-ДОБЫЧА САМАРА" Клиент (28.01.2025 12:25)
- ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ЗАРУБЕЖНЕФТЬ-ДОБЫЧА САМАРА" для Андрей Литвинов (23.05.2025 09:00)

**Bottom Section:** A detailed view of deals for the "Группа компаний 'Маяк'" (Mayak Group). The tabs include: Общие (General), Сделки (Deals), Предложения (Proposals), Связи (Connections), История (History), and Маркет (Market). The "Сделки" tab is selected, showing three deals:

Стадия сделки	Клиент	Сумма/Валюта	Ответственный	Дата начала
Сделка успешна	Группа компаний "Маяк"	10 000 руб	Максим Серегин	24.11.2020
Сделка успешна	Самсонов Дмитрий Валерьевич (гл. энергетик (2016) Группа компаний "Маяк")	119 992.84 руб	Сергей Губер	03.12.2021
Сделка успешна	Самсонов Дмитрий Валерьевич (гл. энергетик (2016) Группа компаний "Маяк")	49 991.67 руб	Сергей Губер	03.12.2021

Рисунок Д.1 – Работа менеджеров в программе Битрикс24

## Приложение Е

### «Воронка продаж» и график «Рейтинг по суммам выигранных сделок» из программы Битрикс24

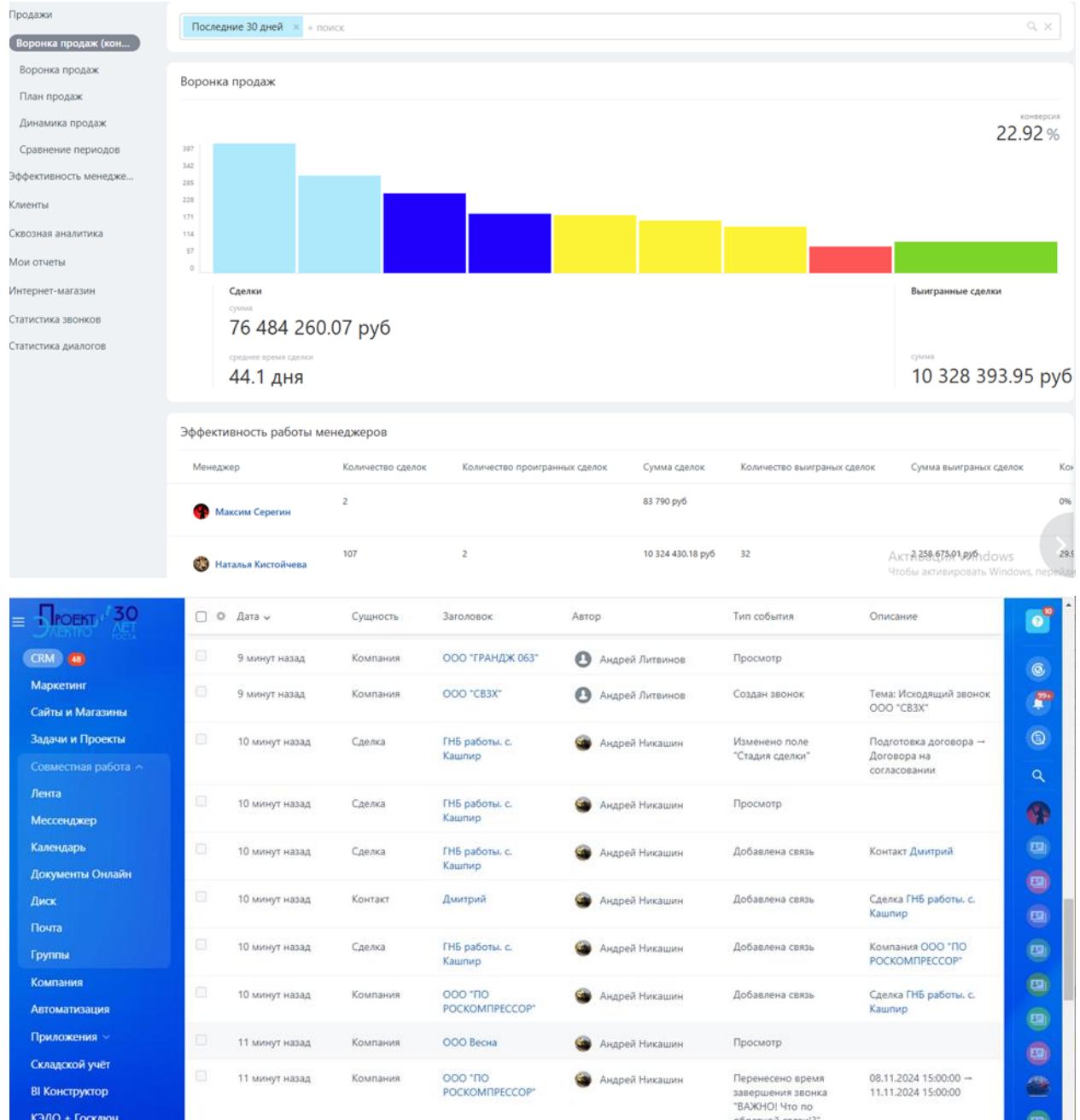


Рисунок Е.1 – Воронка продаж» и график «Рейтинг по суммам выигранных сделок» из программы Битрикс24