



**ММА** МОСКОВСКАЯ  
МЕЖДУНАРОДНАЯ  
АКАДЕМИЯ

**Выпускная квалификационная  
работа  
на тему:**

**Совершенствование организации обучения  
персонала**

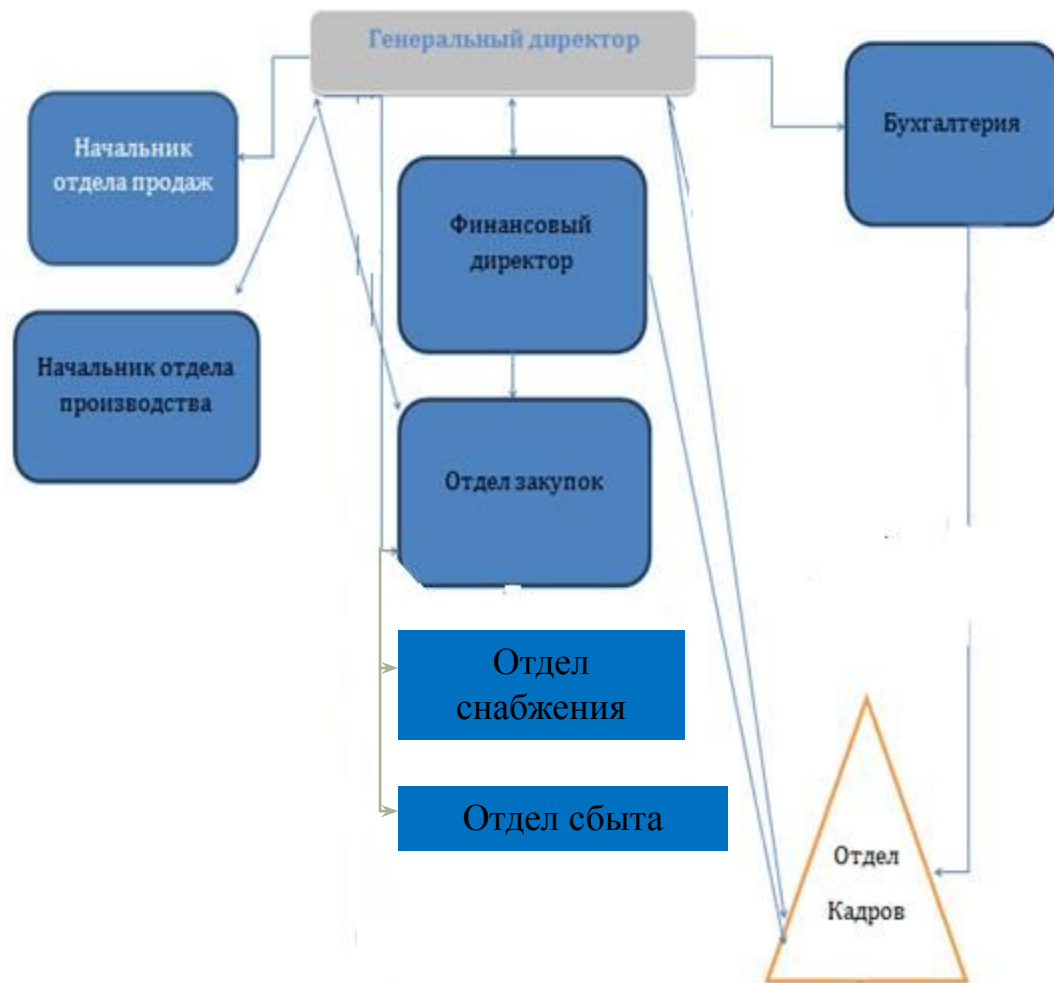
**(на примере обособленного подразделения  
АО «Русское море» г. Брянск)**

**Выполнила: Золотарева Ирина Александровна**

**Цель работы** - разработка направления по совершенствованию системы обучения персонала в обособленное подразделение АО «Русское море»

**Задачи работы:**

- 1) определить место и роль обучения персонала в системе управления предприятием;
- 2) рассмотреть методы оценки системы обучения персонала;
- 3) дать организационно-экономическую характеристику обособленного подразделения АО «Русское море»;
- 4) провести анализ системы обучения персонала в организации;
- 5) рассчитать социально-экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.



Организационную структуру предприятия обособленного подразделения АО «Русское море»

Показатели эффективности использования основных средств АО «Русское море» за 2018 - 2020 гг.

Показатели	Год			Изменение (+;-)		Темп изменения, %	
	2018	2019	2020	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.
Выручка от продажи продукции, тыс. руб.	40544	43046	43118	2502	72	106,17	100,17
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2889	3390	3748	501	358	117,34	110,56
Численность работающих, чел.	25	36	41	11	5	104,00	100,00
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	13815	14113	14700,5	298	587,5	102,16	104,16
Фондоотдача, руб.	2,93	3,05	2,93	0,12	-0,12	103,93	96,16
Фондоемкость, руб.	0,34	0,33	0,34	-0,01	0,01	96,22	103,99
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	552,6	542,81	565,40	-9,79	22,60	98,23	104,16
Фондорентабельность, %.	20,91	24,02	25,50	3,11	1,48	114,86	106,14

## Анализ структуры персонала за 2019-2020гг.

Категории персонала	2019		2020		Темп роста, %	Изменение 2020 к 2019гг.	
	чел.	уд. вес,%	чел.	уд. вес,%		%	+/-
Численность всего:	36	-	41	-	5	95,6	5
в том числе:							
1. Руководители	4	8,57	4	7,5	0	100	0
2. Сотрудники маркетингового отдела	26	74,28	27	73,5	1	96,4	1
3. Сотрудники бухгалтерии	4	11,42	4	10	0	100	0
4. Сотрудники отдела кадров	2	5,71	2	5	0	100	0

Состав сотрудников обособленного подразделения АО «Русское море» по возрастному признаку

Возраст сотрудников, лет	2019		2020	
	чел.	%	чел.	%
до 30	3	6,5	4	8,7
30-50	18	60,9	27	68,7
50-60	14	30,4	9	27,6
более 60	1	2,2	1	2,2
Итого сотрудников, чел.	36	100,0	41	100,0

## Численность сотрудников по трудовому стажу в АО «Русское море»

Стаж сотрудников, лет	2019		2020		Изменение 2020 к 2019гг.	
	чел.	%	чел.	%	%	+,-
1-5 лет	4	8,7	4	8,7	100,0	0
5-10 лет	8	8,7	4	8,7	80,0	-4
10-15 лет	4	8,7	9	8,7	133,3	5
более 15 лет	20	73,9	24	73,9	100,0	4
Итого	36	100,0	41	100,0	100,0	0

## Образовательный уровень работников АО «Русское море»

Наименование показателя	Количество, чел.	руководители	Менеджеры среднего звена	рабочие
Имеющие только общее и/или среднее общее образование	0	0	0	0
Имеющие начальное и/или среднее профессиональное образование (ПТУ, техникум)	3	0	0	3
Имеющие высшее профессиональное образование (ВУЗ)	34	4	24	6
Имеющие послевузовское профессиональное образование (аспирант, ординат)	0	0	0	0
<b>ВСЕГО</b>	<b>37</b>	<b>4</b>	<b>24</b>	<b>9</b>



# Анализ принятых и уволенных менеджеров ООО «Русское море» в 2019-2020 гг.

Наименование структурного подразделения	Количество принятых в 2019 г	Удел . вес, %	Количество уволенных в 2019 г.	Удел . вес, %	Количество принятых в 2020 г	Удел . вес, %	Количество уволенных в 2020 г.	Удел . вес, %	Изменения 2020г к 2019 г	
									%	+/-
Управленческий персонал	0	100	0	100	0	100	0	100	100	0
Административно-управленческий персонал	4	11	3	8,1	2	5	1	2,4	16,6	-1
Административно-хозяйственн	0	100	2	5,4	2	5	0	100	100	0

## **Причины, которые негативно влияют на обучение персонала на обособленном предприятии АО «Русское море»**

1. не разработана и не внедрена система обучения на предприятии (особенно для вновь пришедших сотрудников);
2. необходимо разработать «Положение по обучению новых сотрудников» и данная работа должна носить системный характер;
3. отсутствует система наставничества на предприятии, вновь пришедшие сотрудники практически не получают поддержку от старших сотрудников;
4. на предприятии отсутствует обучающее видео «Welcome!», которое даст целостное представление о предприятии;
5. на предприятии не уделяется внимание саморазвитию персонала;
6. в организации отсутствует мотивация на карьерный рост;
7. у сотрудников отсутствует мотивация продолжать карьеру на данном предприятии, из-за слабой материальной заинтересованности.

# Программа совершенствования обучения молодых специалистов

<b>Вид обучения</b>	<b>До мероприятий</b>	<b>После мероприятий</b>
Длительность периода наставничества	1 год	2 года
Периодичность профессиональной оценки (помимо годовой и квартальной)	Каждые 150 часов, отработанные на клиента или проект	Каждые 80 часов, отработанные на клиента или проект
Техническое обучение в период адаптации	120 часов	150 часов
Техническое обучение в период первых двух лет работы	18 часов за квартал	25 часов за квартал
Нетехническое обучение в период адаптации	20 часов	50 часов
Нетехническое обучение в период первых двух лет работы	0-10 часов за квартал	15 часов за квартал

## План мероприятий по повышению эффективности системы обучения сотрудников АО «Русское море»»

№ п/п	Группа мероприятий	Содержание мероприятий
1	Разработка «Положения по обучению новых сотрудников».	Положение об обучении персонала определит процедуру создания единой системы обучения во всех структурных подразделениях организации.
2	Разработка программы обучения персонала в «Русское море»»	Программа обучения включает общую и специализированную части. В Программу обучения персонала « «Русское море»» предлагается включить: - тренинги для вновь набранных сотрудников; - развивающие тренинги для менеджеров высшего, среднего и младшего звена; - узкоспециализированные, профессиональные тренинги.
3	Внедрение системы наставничества	Разработать систему мотивации наставника
4	Разработка обучающего видео «Welcome!»	Цель видео-презентации дать представление о: - история развития, традиции «Русское море»»; - миссия, ценности, стратегические цели; - организационная структура; - продукты и услуги; - действующие программы развития для сотрудников, социальные гарантии. - проведение ознакомительных экскурсий по предприятию.
5	Проведение серии тренингов с сотрудниками	Предлагается провести 6 тренингов для руководителей и для персонала с приглашением внешнего специалиста
6	Разработка системы оценки эффективности обучения	С целью создания единых подходов по оценке эффективности обучения персонала. Оценка включает: - удовлетворенность сотрудника, прошедшего обучение; - удовлетворенность руководителя результативностью обучения сотрудника; - расчет результативности обучения всех категорий обученного персонала с учетом видов обучения

## Анализ затрат на обучение персонала ОП АО «Русское море»»

№ п/п	Мероприятия	Затраты, руб.	
		месяц	год
1	Разработка обучающего видео «Welcome!»	3000	3000
2	Дополнительные выплаты наставнику, руб.	2500	30000
3	Проведение тренинга с приглашением внешнего специалиста	25000	50000
4	Обучение в Брянском филиале «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (управленческий персонал)	17833	213996
	Итого	48333	296996

Экономическая эффективность мероприятий на 2022 - 2024 гг., тыс. руб.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Эффект от мероприятий	2 987,85	1 340,48	1 541,55
Себестоимость	2 085,2	938,34	1 079,09
Прибыль от мероприятий	893,65	402,14	462,46

Спасибо за внимание!