



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ АВИАЦИОННЫЙ ИНСТИТУТ
(национальный исследовательский университет)»**



Институт №5 «Экономика и менеджмент высокотехнологичной индустрии»

Кафедра 512 «Управление персоналом»

Направление подготовки «Управление персоналом»

Профиль «Управление персоналом»

**Тема выпускной квалификационной работы бакалавра:
«Совершенствование системы обучения персонала компании»**

Выполнила:

выпускница группы **М50-421Бк-19**

Звонарева Анастасия Анатольевна

Научный руководитель: ст. преподаватель кафедры 512

Семина Анастасия Павловна

Москва 2023

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ВКР



Цель ВКР

Разработать предложения по совершенствованию системы обучения персонала в авиакомпании ПАО «Аэрофлот»



Объект ВКР

ПАО «Аэрофлот»



Предмет ВКР

система обучения персонала в ПАО «Аэрофлот»



В работе использованы труды ученых сотрудников кафедры «Управление персоналом» МАИ: Тихонова А.И., Михайлова А.А., Федотовой М.А., Просвириной Н.В., Краева В.М., Кущёва Н.П., Федулова В.И. Также были использованы учебники, статьи и монографии таких ученых, как Коновалова В.Г., Митрофанова Е.А.,

Задачи



1. Рассмотреть сущность, виды и методы профессионального обучения персонала



2. Изучить модели оценки эффективности системы обучения персонала



3. Провести анализ кадрового состава ПАО «АЭРОФЛОТ» Сформировать предложения по совершенствованию системы обучения персонала в организации



4. Провести оценку социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий

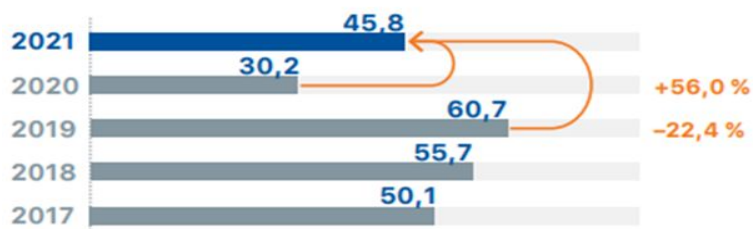
АНАЛИЗ РАЗЛИЧНЫХ ПОДХОДОВ К ПОНЯТИЮ «ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА»

Автор	Определение
Кибанов А.Я.	Обучение персонала — основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.
Агашкова А.	Оценка персонала — это скрупулезный анализ профессиональной деятельности сотрудников компании.
Базарова Т.Ю.	Оценка персонала – это процедура, которая направлена на определение текущей эффективности сотрудника (связанной с выполнением обязанностей и достижением целей Компании), его лично-профессиональных особенностей и потенциала.
Корнюшин В.Ю.	Оценка персонала - комплекс мероприятий для выявления профессиональных, деловых и индивидуально-типологических качеств сотрудника.
Коновалова В. Г.	Оценка персонала - это процесс систематического измерения и оценки профессиональных качеств, компетенций, результатов работы и потенциала сотрудников.
Митрофанова Е. А.	Оценка персонала - это процесс систематической оценки профессиональной деятельности и потенциала сотрудников с целью определения их вклада в достижение организационных целей и выявления возможностей для их дальнейшего развития.

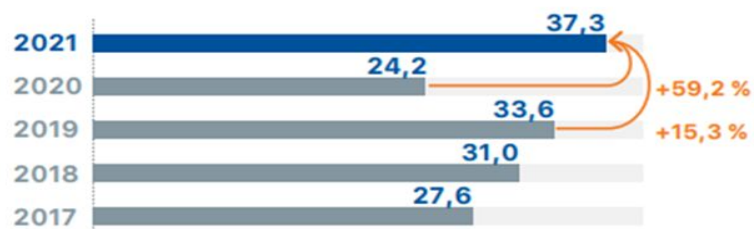
ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПАО АЭРОФЛОТ

Группа «Аэрофлот» – крупнейшая авиационная группа России и одна из крупнейших в Европе и в мире. В 2021 году авиакомпании Группы «Аэрофлот» перевезли 45,8 млн пассажиров. Рейсами авиакомпании «Аэрофлот» перевезено 21,4 млн пассажиров.

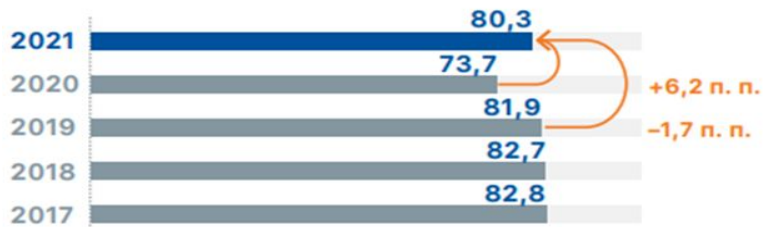
Общий пассажиропоток, млн человек



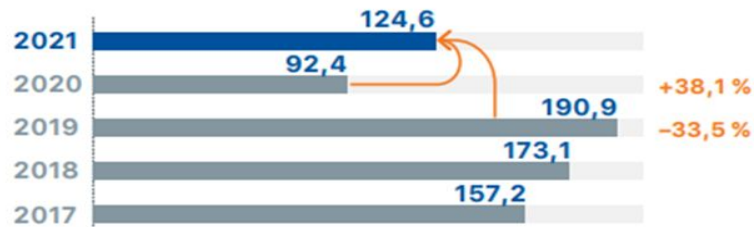
Пассажиропоток на внутренних линиях, млн человек



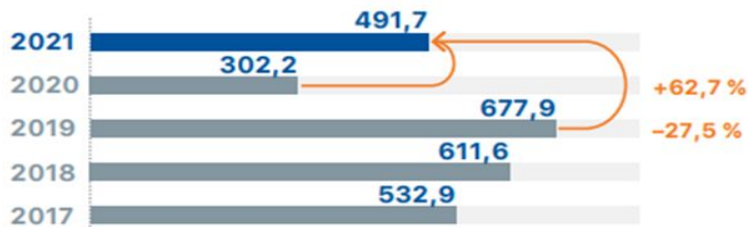
Занятость пассажирских кресел, %



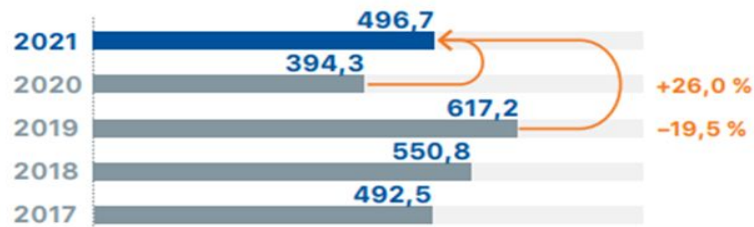
Предельный пассажирооборот, млрд ккм



Выручка, млрд руб.



Операционные расходы, млрд руб.



ХАРАКТЕРИСТИКА КАДРОВОГО СОСТАВА

ПАО «АЭРОФЛОТ»

Структура персонала ПАО «Аэрофлот» по возрасту на 31 декабря 2021 года, %



Структура персонала ПАО «Аэрофлот» по видам деятельности на 31 декабря 2021 года, %



Структура персонала ПАО «Аэрофлот» по возрасту на 31 декабря 2021 года, %



Структура персонала ПАО «Аэрофлот» по видам деятельности на 31 декабря 2021 года, %



Гендерная структура персонала Группы «Аэрофлот» на 31 декабря 2021 года, %



Списочная численность персонала ПАО «Аэрофлот» на 31 декабря 2021 года, тыс. человек



АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ СТЮАРДЕСС ПАО «АЭРОФЛОТ»



НЕДОСТАТКИ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ СТЮАРДЕСС ПАО «АЭРОФЛОТ»

ВЫЯВЛЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ:



Отсутствие оценки потенциала сотрудников



Низкий уровень контроля



Отсутствие механизмов регулирования конфликтных ситуаций



Низкий уровень правовой грамотности



Наличие культурного барьера

ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО РЕШЕНИЮ:



Этика делового общения



Обучение профессиональному внешнему виду



Управление конфликтами



Обучение по актуальным законодательным требованиям.



Навыки межличностного взаимодействия

СОЦИАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ ОТ МЕРОПРИЯТИЙ

! Внедрение этики делового общения	→	Улучшение профессиональной коммуникации, уважительного общения создания гармоничной рабочей атмосферы
! Внедрение обучения профессиональному внешнему виду	→	Повышения визуального представления и формирование положительного впечатления о компании и профессиональном стандарте
! Внедрение обучения по управлению конфликтами	→	Улучшение межличностных отношений, разрешения конфликтов с уважением и содействия созданию мирной и дружественной обстановки на рабочем месте.
! Внедрение обучения по актуальным законодательным требованиям	→	Повышения правовой осведомленности и соблюдения правил и норм
! Изучение навыков межличностного взаимодействия	→	Улучшения коммуникации, эмпатии и сотрудничества, что способствует созданию гармоничных и понимающих взаимоотношений

ЗАТРАТЫ НА РЕАЛИЗАЦИЮ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ СТЮАРДЕСС ПАО «АЭРОФЛОТ»



Вид затрат	Сумма затрат, руб.
Организационные затраты по созданию анкетных данных для осуществления оценки профессиональных знаний	1 500
Организационные затраты по созданию тестов на оценку личностных качеств	15 000
Осуществления проведенных оценки профессиональных знаний	9 000
Осуществления проведенных оценки личностных качеств	12 000
Итого затрат:	37 500
Итого за год:	450000

Планируемые затраты на оценку и аттестацию персонала

Показатель	Значение отчетного периода	Прогнозное значение
Выручка, тыс. руб.	391 733 000	403 484 990
Среднесписочная численность, чел.	20 300	21 315
Средняя трудоемкость единицы продукции, чел./тыс. руб.	5,18	5,29
Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб.	68 439	71 861
Среднегодовая оплата труда 1 работника, тыс. руб.	918,5	964,425

Исходные данные системы оценки работы персонала

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА

Показатель	До внедрения системы	После внедрения системы	Влияние
Фактические затраты на персонал, тыс. руб.	27 968 325	30 835 078	
Прогнозируемые затраты после разработки и внедрения системы оценки персонала, тыс. руб.		30 835 078	
Влияние роста средней годовой оплаты труда одного работника		1 398 416	Рост общей суммы расходов на труд
Влияние роста эффективности труда в результате совершенствования системы оценки персонала		543 074	Снижение издержек
Влияние роста выручки (нетто) от продаж привело к		839 050	Рост издержек, связанных с работой персонала
Сумма оценок факторных влияний		2 780 540	
Эффект роста производительности труда персонала, выраженный в увеличении выручки от продаж		11 751 990	Проведенные расчеты показывают, что предложенная система обучения стюардесс, является эффективной, поскольку рассчитанный чистый эффект данного повышения составит 8 971 450 тыс. руб.
Чистый эффект влияния системы оценки персонала на рост производительности труда сотрудников, тыс. руб.		8 971 450	

РАСЧЕТ СООТНОШЕНИЯ ТЕМПА РОСТА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

РАСЧЕТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕРОПРИЯТИЯ

Показатель	2021	2022
Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб	51 905	54 500
Среднегодовая оплата труда 1 работника, тыс. руб.	110,5	113,815
Темп роста/снижения реальной заработной платы	1,03	
Производительность труда в целом по организации, тыс. р./чел.	4,30	Из годового отчета аэрофлот
Коэффициент соотношения темпа роста средней заработной платы и производительности труда (Коэффициент эластичности)	0,24	Процентное изменение заработной платы на 1% роста (прироста) производительности труда.

Показатель	Метод расчета	Расчет, тыс. руб.
Увеличение доходов после внедрения мероприятия	$O_2 = O_1 + \Delta O$	403 484 990
Среднегодовая выработка работника после внедрения мероприятия, тыс. руб.	$B_2 = O_2 / Ч_2$	19 616
Прирост производительности труда после внедрения мероприятия	$\Delta ПТ = B_2 / B_1 * 100 - 100$	0,90
Величина постоянных затрат, тыс. руб.	3 пост.	17 319 000
Единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятия, тыс. руб.	3 ед.	29 721
Годовая экономия на постоянных затратах	$\text{Э пост.з.} = 3 \text{ пост.} * \Delta ПТ / 100$	155 792
Годовой экономический эффект	$\text{Эг} = \text{Э пост.з.} - \text{Зед}$	126 071
Срок окупаемости мероприятия	$\text{Ток} = \text{Зед.} / \text{Эг.}$	0,24

СПАСИБО ЗА
ВНИМАНИЕ!