

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
ЧЕЛЯБИНСКИЙ ФИЛИАЛ

Наименование образовательной программы:
«Менеджмент организации»

Тип образовательной программы:
«В»

ВЫПУСКНАЯ АТТЕСТАЦИОННАЯ РАБОТА
на тему:

**«Совершенствование системы наставничества персонала как процедура адаптации на рабочем
месте в Торговой Компании «Аквамарин» »**

Автор работы:

слушатель (ФПП-23)

Ф.И.О. Коршунова Юлия Анатольевна

Руководитель работы:

кандидат экономических наук,
доцент

Абрамкина Светлана Рафаиловна

г. Челябинск 2021 г.



- **Цель выпускной аттестационной работы** – разработать проект по внедрению системы наставничества персонала как процедуры совершенствования адаптации на рабочем месте в Торговой Компании «Аквамарин» Индивидуальный Предприниматель Короткова М.П.
- **Предмет** работы - процесс совершенствования системы наставничества персонала.
- **Объектом** выпускной работы является персонал ТК «Аквамарин».



Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Проанализировать существующую систему адаптации в организации.
2. Провести анализ системы управления в Торговой Компании «Аквамарин».
3. Дать организационно-экономическую характеристику компании.
4. Провести анализ внешней и внутренней среды организации.
5. Обосновать выявленную проблему.
6. Предложить проектное решение по совершенствованию системы наставничества.
7. Проанализировать эффективность проекта.



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

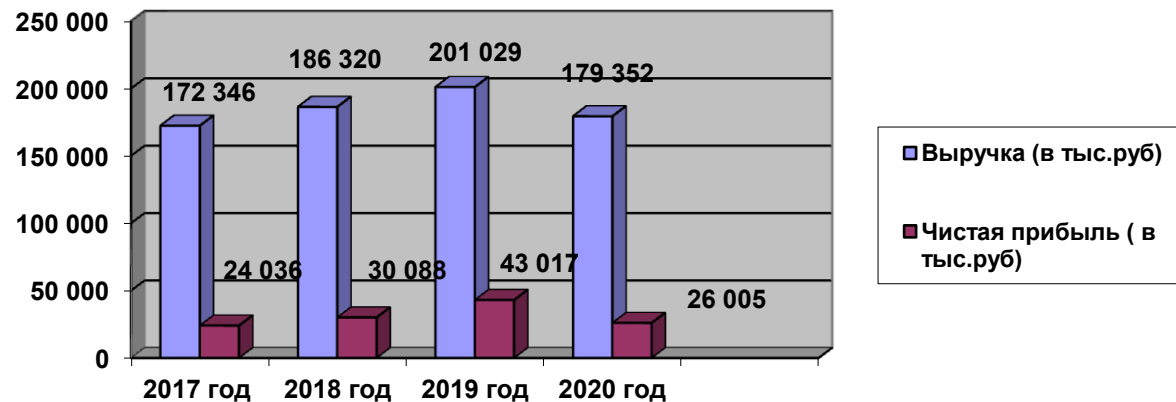
Организационно- экономическая характеристика.

- Компания «Аквамарин» основана в 1996 году в г. Челябинске.
- «Аквамарин» это сеть магазинов оптово — розничной торговли одноразовой посуды и упаковки в городе Челябинске, одна из ведущих компаний оптовой торговли Уральского региона.
- Место постоянного нахождения общества-г. Челябинск, ул. Труда 5А, оф.1. Юридический адрес: 454084,г. Челябинск, ул. Кирова 13а-115; а/я 8219.

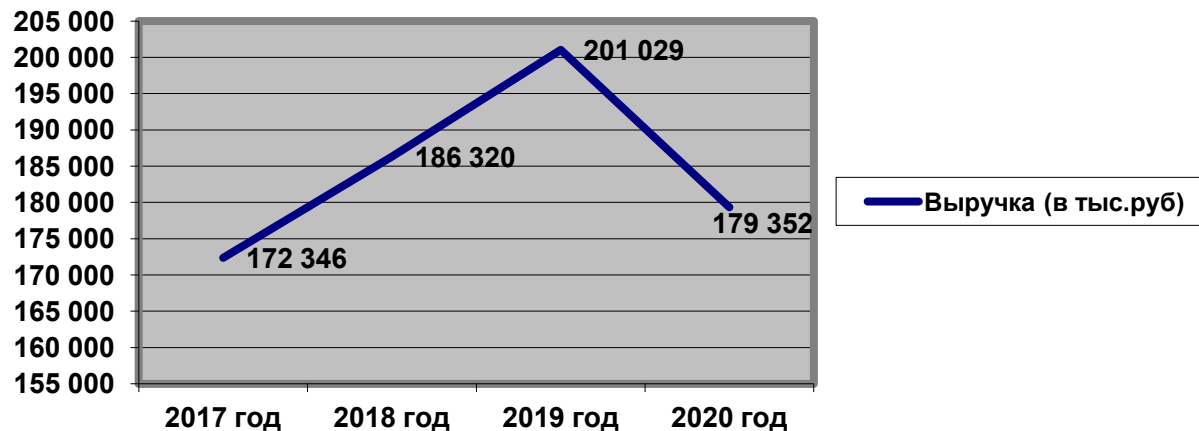




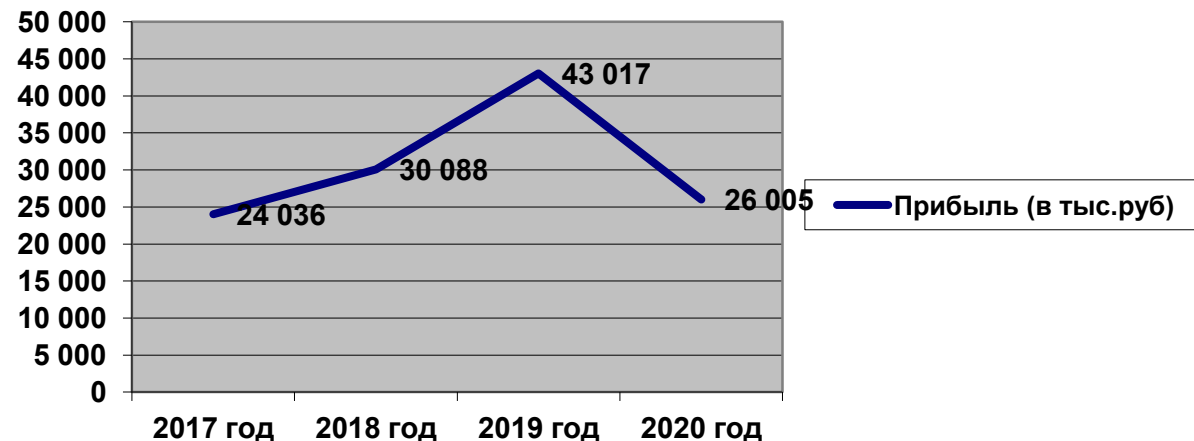
Основные показатели компании в 2017-2020 года



Показатель динамики выручки в 2017- 2020 годах



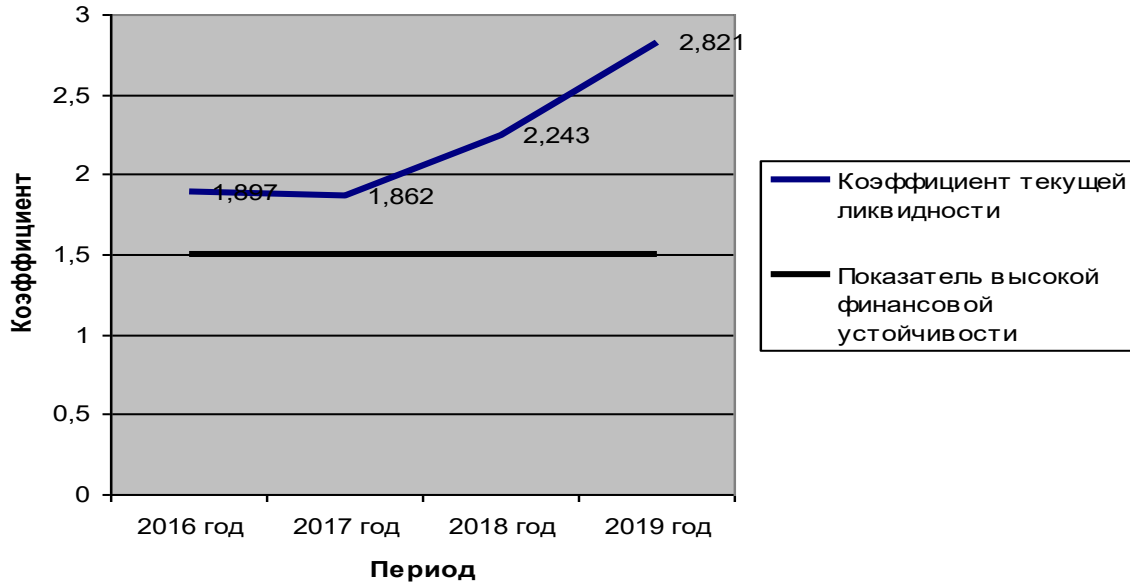
Динамика чистой прибыли в 2017-2020 гг.



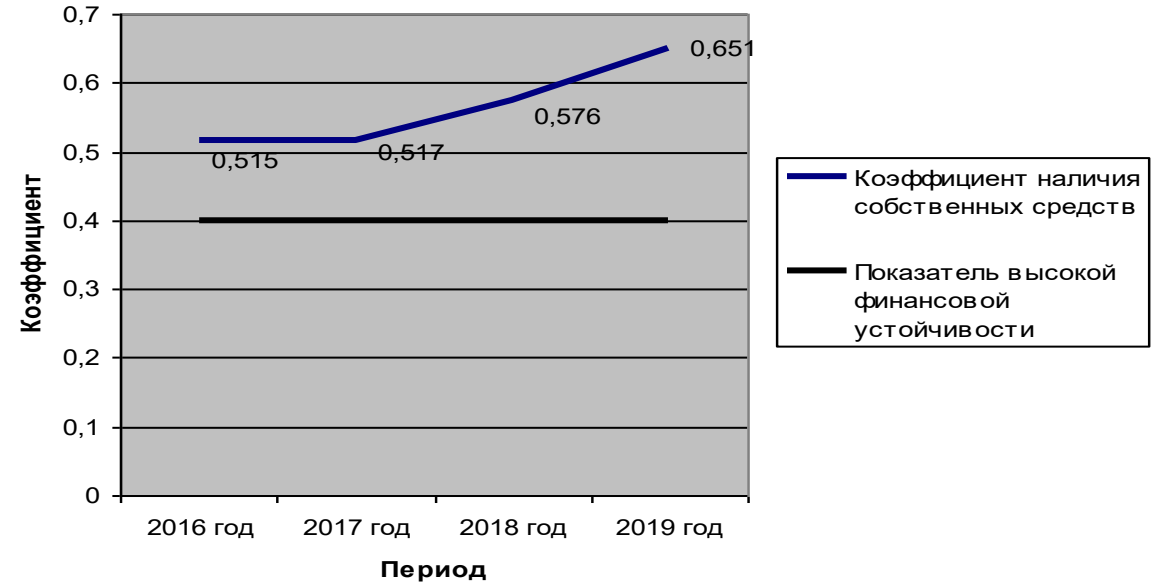


Основные экономические показатели компании в 2017-2020 гг.

Коэффициент текущей ликвидности



Коэффициент наличия собственных средств



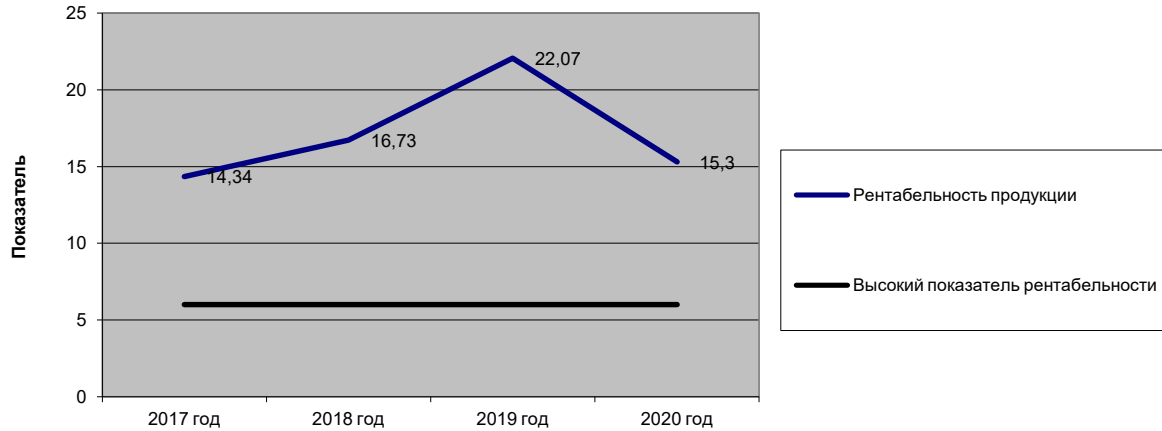
Показатель	Период			
	2019 год	2018 год	2017 год	2016 год
Зарплатоемкость	0,12	0,09	0,08	0,08

Показатель	Период			
	2019 год	2018 год	2017 год	2016 год
Зарплатоотдача	8,32	11,07	12,16	11,99

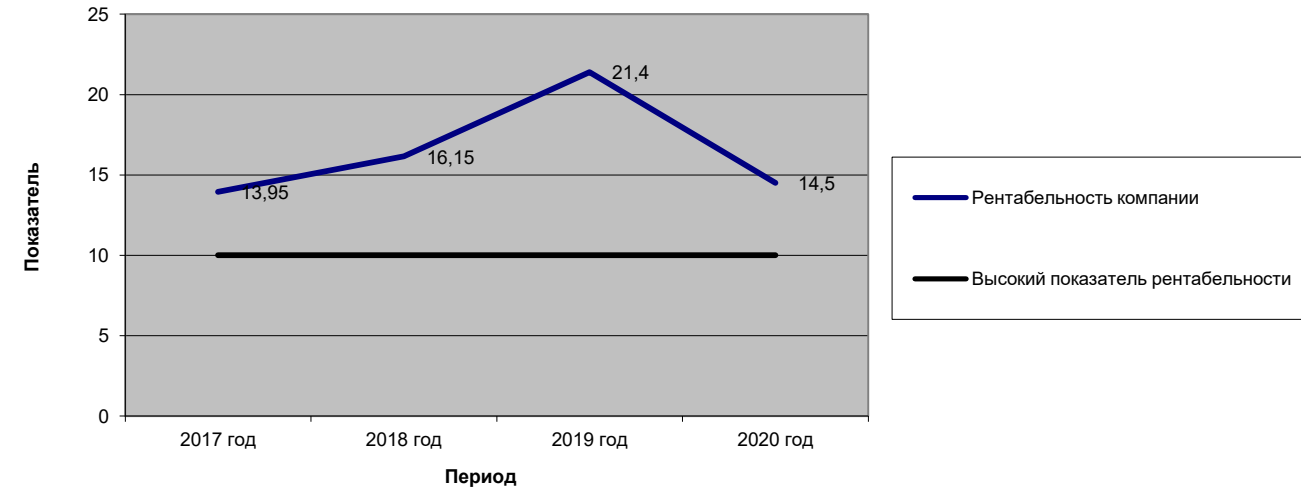


Основные экономические показатели компании в 2017-2020 гг.

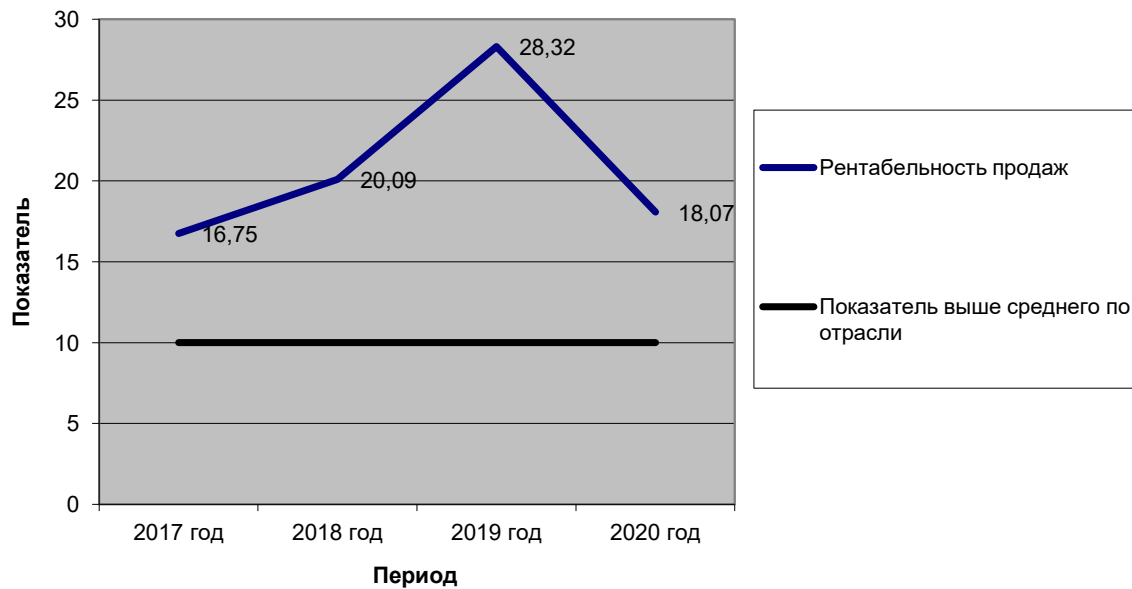
Рентабельность продукции



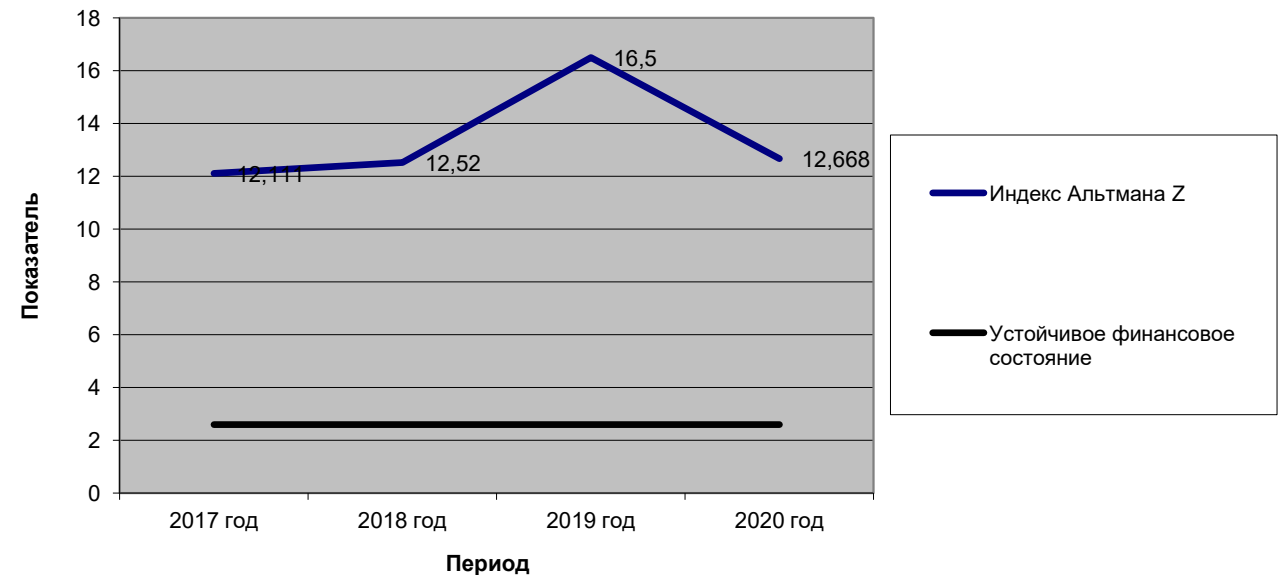
Рентабельность компании



Рентабельность продаж



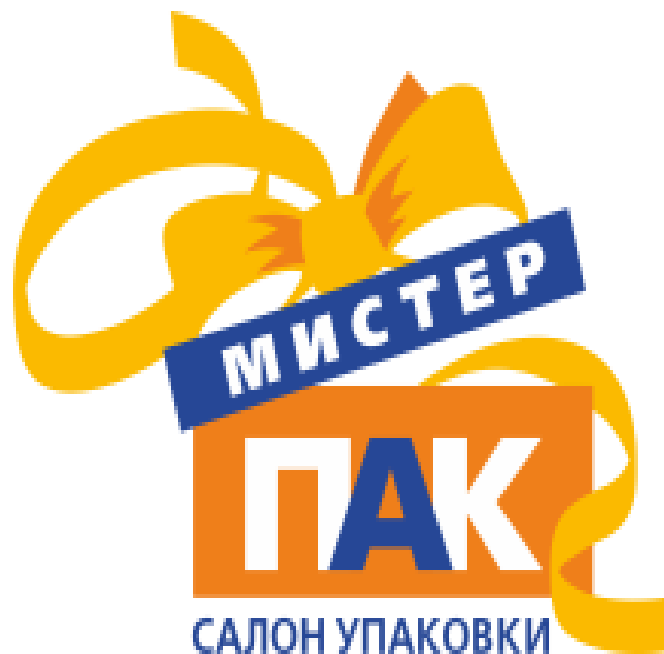
Значение индекса Альтмана





РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Предприятия – конкуренты ТК «Аквамарин»

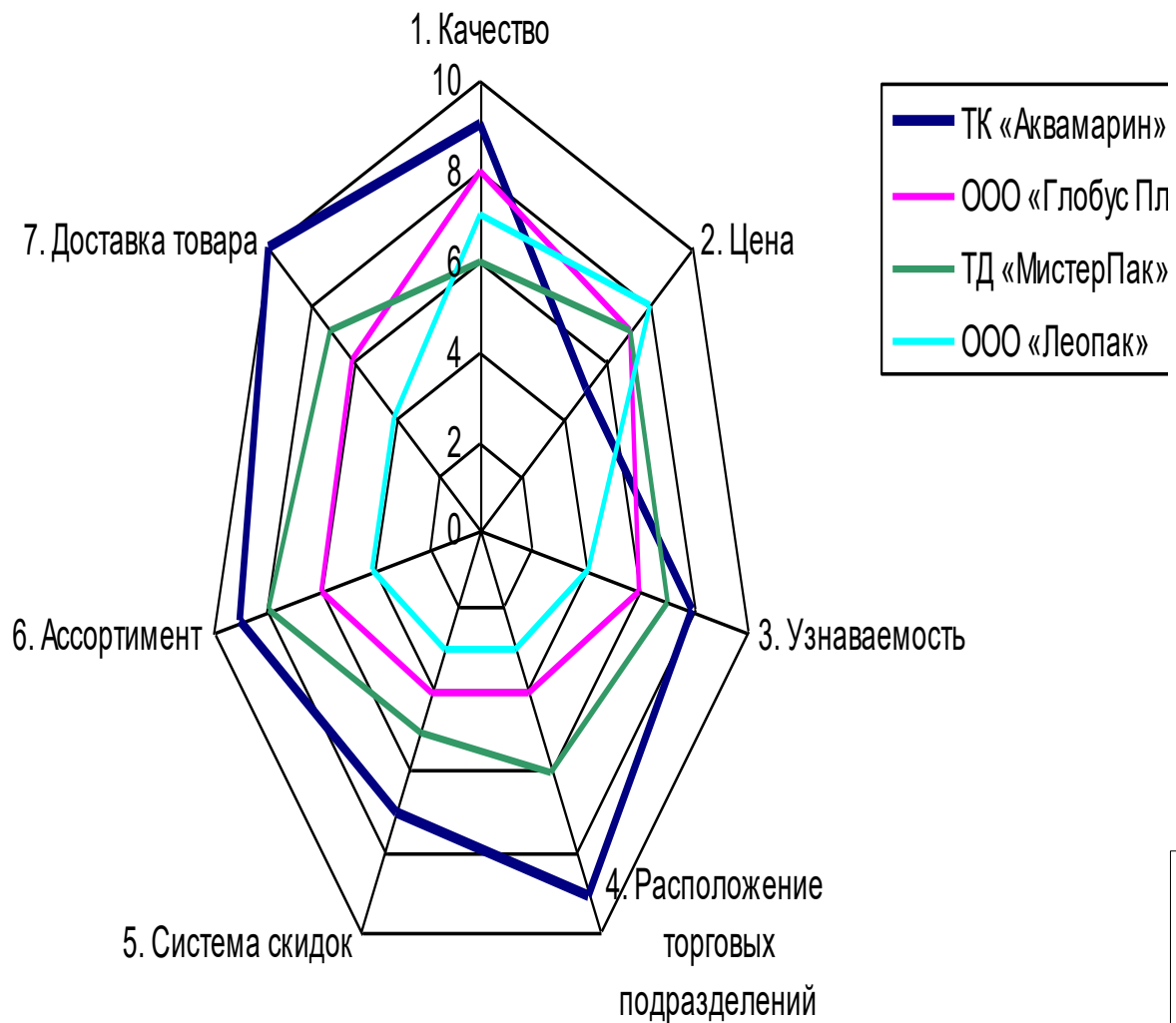




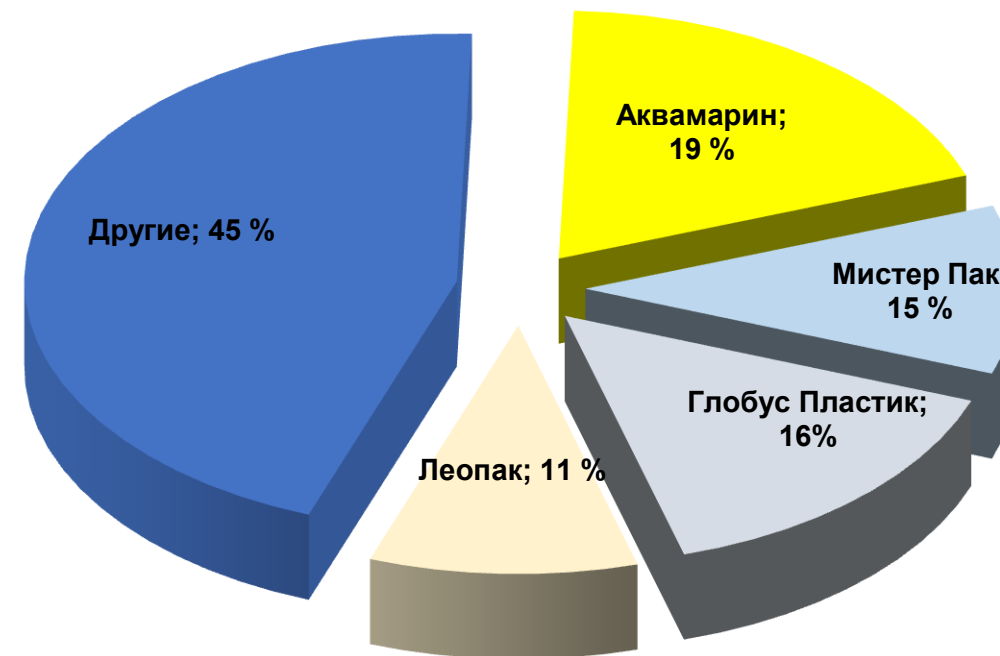
РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Многоугольник конкурентоспособности



Доля рынка.



■ Аквамарин ■ Мистер Пак ■ Глобус Пластик ■ Леопак ■ Другие

PEST-анализ ТК «Аквamarin»

Политические факторы (P)	Экономические факторы (E)
<p>1) Ужесточение правил таможенного контроля - необходимость растаможивания отдельных видов товара (Федеральный закон от 03.08.2018 № 289-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»)</p> <p>2) Повышение НДС с 18 % до 20% (Федеральный закон от 3 августа 2018 г. № 303-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации о налогах и сборах")</p> <p>3) Санкционные ограничения.</p> <p>4) Бюрократизация и уровень коррупции - избыточное количество предоставляемых документов.</p> <p>5) Поддержка малого и среднего бизнеса на территории РФ (ФЗ «О развитии малого и среднего бизнеса на территории РФ» от 24 июля 2007 года)</p> <p>6) Национальный проект: «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» (Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»)</p> <p>7) Введение карантинных мер из-за пандемии коронавируса с 28.03.2020 по 30.04.2020</p>	<p>1) Снижение уровня жизни населения – снижение покупательской способности.</p> <p>2) Рост инфляции до 4 % в год.</p> <p>3) Снижение ключевой ставки ЦБ до 5,5 % решение Совета директоров Банка России от 24 апреля 2020 года.</p> <p>4) Современные экономические реалии требуют от участников рынка внедрения новых конкурентоспособных технологий ведения бизнес, а также заставляют учитывать и анализировать все больше факторов, воздействующих на успех ведения дел.</p> <p>5) Рост числа безработных: 33,2 тыс. человек в 2017 году, 34,8 тыс. человек в 2016 году против 43,5 тыс. человек в 2020 году.</p> <p>6) Экономический кризис в России и мире в связи с падением цен на нефть и эпидемией коронавируса</p> <p>7) Увеличение числа безработных в связи эпидемии коронавируса.</p>
Социально-культурные факторы (S)	Технологические факторы (T)
<p>1) Увеличение покупок через интернет-магазин и мобильные приложения.</p> <p>2) Желание потребителя получать качественные услуги и высокий уровень сервиса.</p> <p>3) Дефицит квалифицированного персонала на рынке труда.</p> <p>4) Рабочие специальности непопулярны среди молодежи.</p> <p>5) Увеличение доли работников, обладающие завышенными требованиями по оплате труда.</p> <p>6) Увеличение доли работников поколения «Y» - людей родившихся в 1983-2003 гг., обладающие завышенными требованиями к условиям труда</p>	<p>1) Интернет позволяет повышать продажи путем информирования, онлайн продаж и т.д.</p> <p>2) Активное развитие соцсетей.</p> <p>3) Качественное современное высокотехнологичное оборудование обеспечивает высокий уровень сервиса, имидж и лояльность потребителей.</p> <p>4) Появление новых автоматизированных систем управления персоналом.</p>



Анализ 5 сил Портера Торговой Компании «Аквamarin»

Потребители

100% потребителей – физические и юридические лица, поэтому компании напрямую зависит от активности заказчиков, их количества и их финансового благополучия. Сила влияния – 10 баллов

Новые конкуренты

Угроза появления новых конкурентов высока: не требуется лицензия, технология продаж довольно проста. Барьерами входа на рынок являются: наличие специальных знаний технологии продаж, сложности в поиске надежного квалифицированного персонала. Сила влияния – 7 баллов.

Уровень конкуренции в отрасли

Организация имеет большое количество конкурентов - более 20ти фирм, многие из которых существуют на рынке дольше ТК «Аквamarin». Сила влияния конкурентов очень высока – 10 баллов

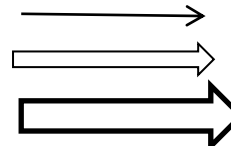
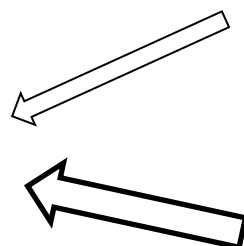
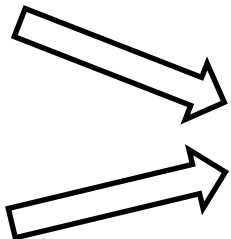
1–3 балла – низкая значимость
4–7 баллов – средняя значимость
8–10 баллов – высокая значимость

Поставщики

Организация не имеет собственного производства, но на рынке одноразовой посуды и упаковки высокий уровень конкуренции, поставщиков много, и компания может выбирать тех, которые предлагают лучшее соотношение цены/качества. Сила влияния – 9 баллов.

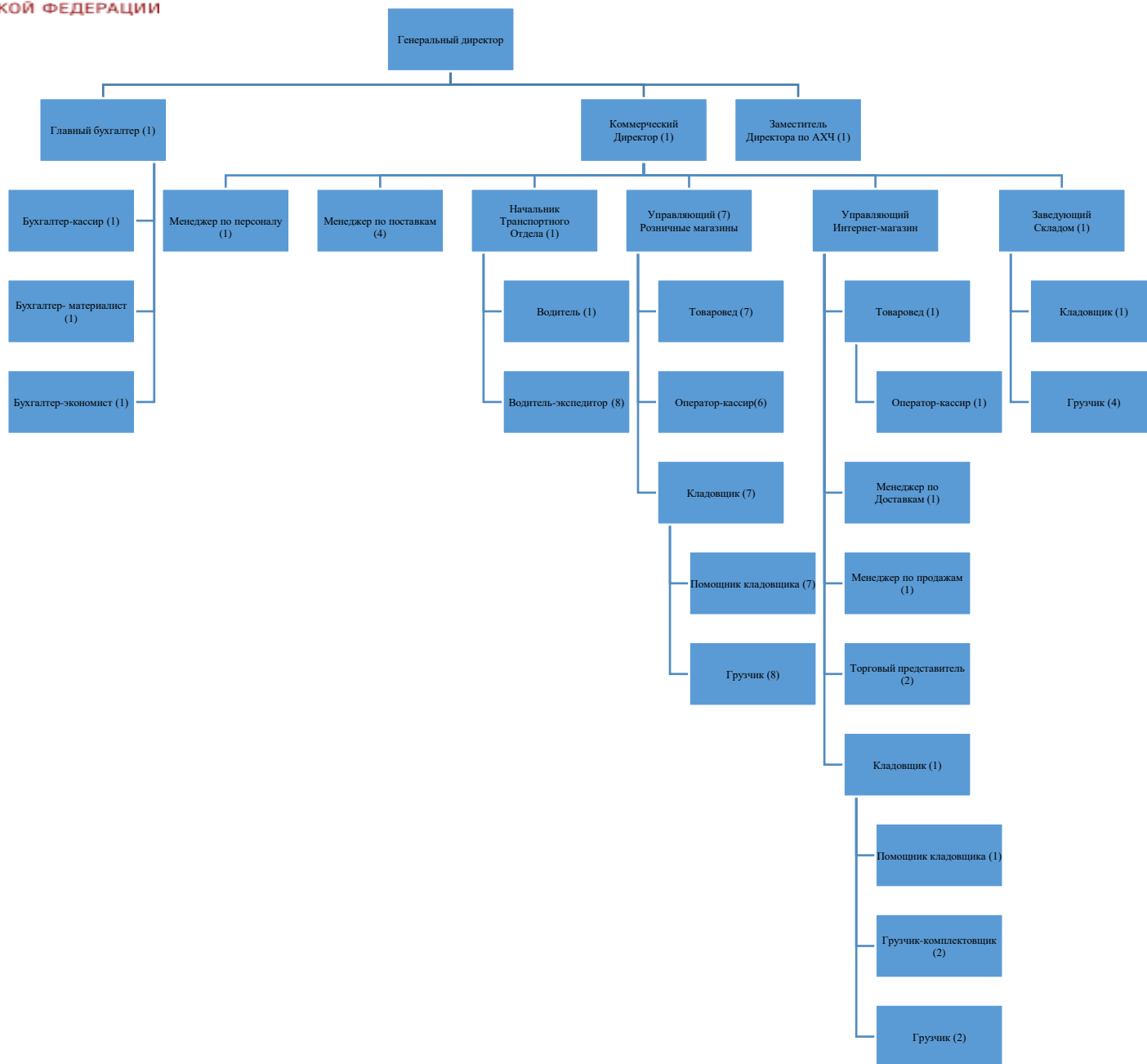
Товары-заменители

Товары-заменители пластиковой одноразовой посуды и упаковки – бумажная продукция, посуда из картона, крафт-упаковка и посуда из крафт-бумаги. Поэтому сила влияния товаров-заменителей достаточно высока). Сила влияния - 8 баллов.





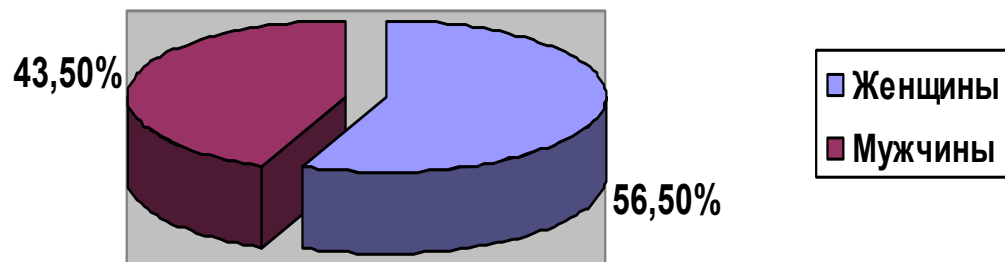
Организационная структура ТК «Аквamarin»



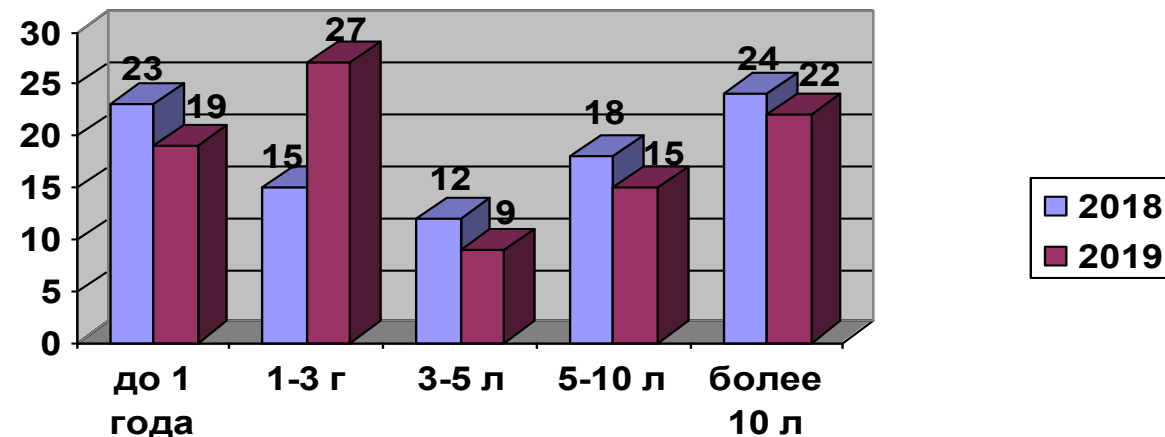


Кадровый аудит

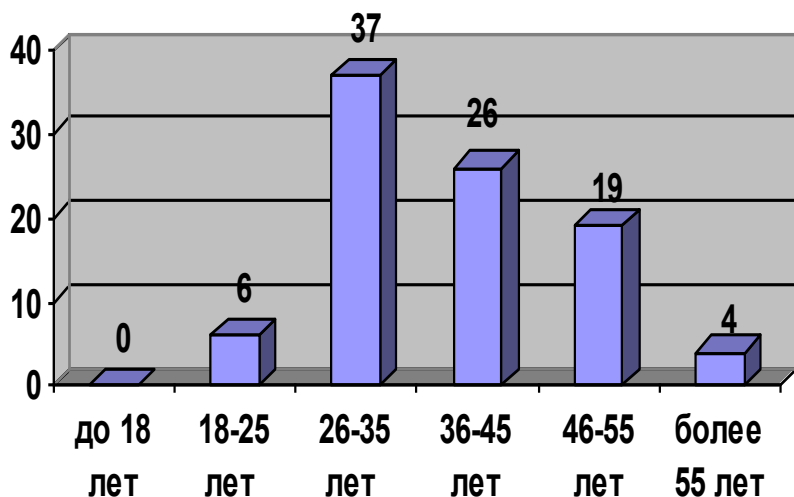
Разделение персонала по гендерному признаку



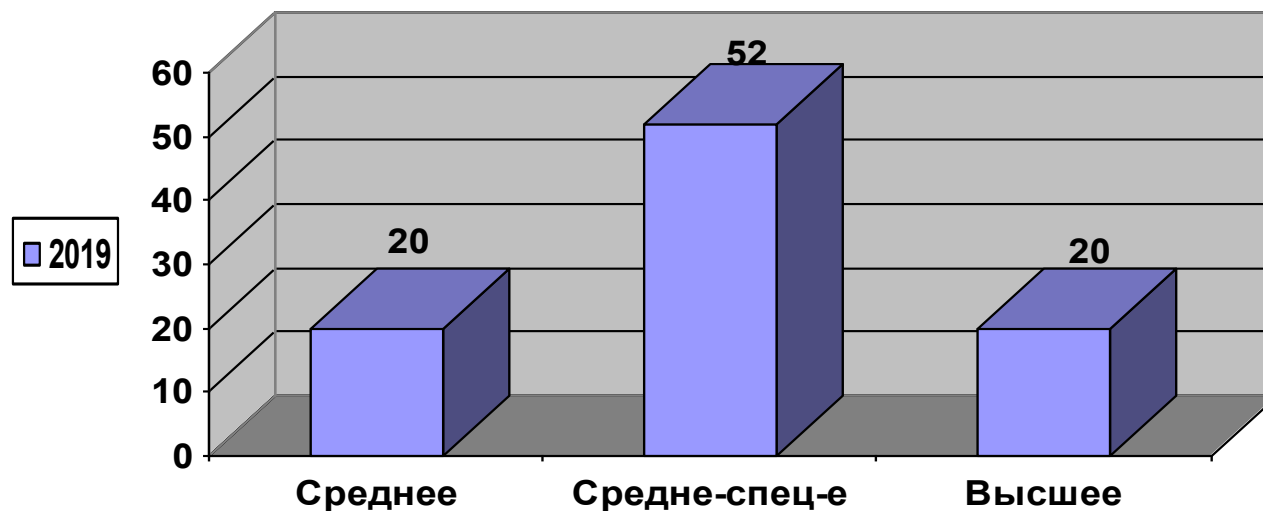
Распределение персонала по стажу работы в компании



Распределение персонала по возрасту



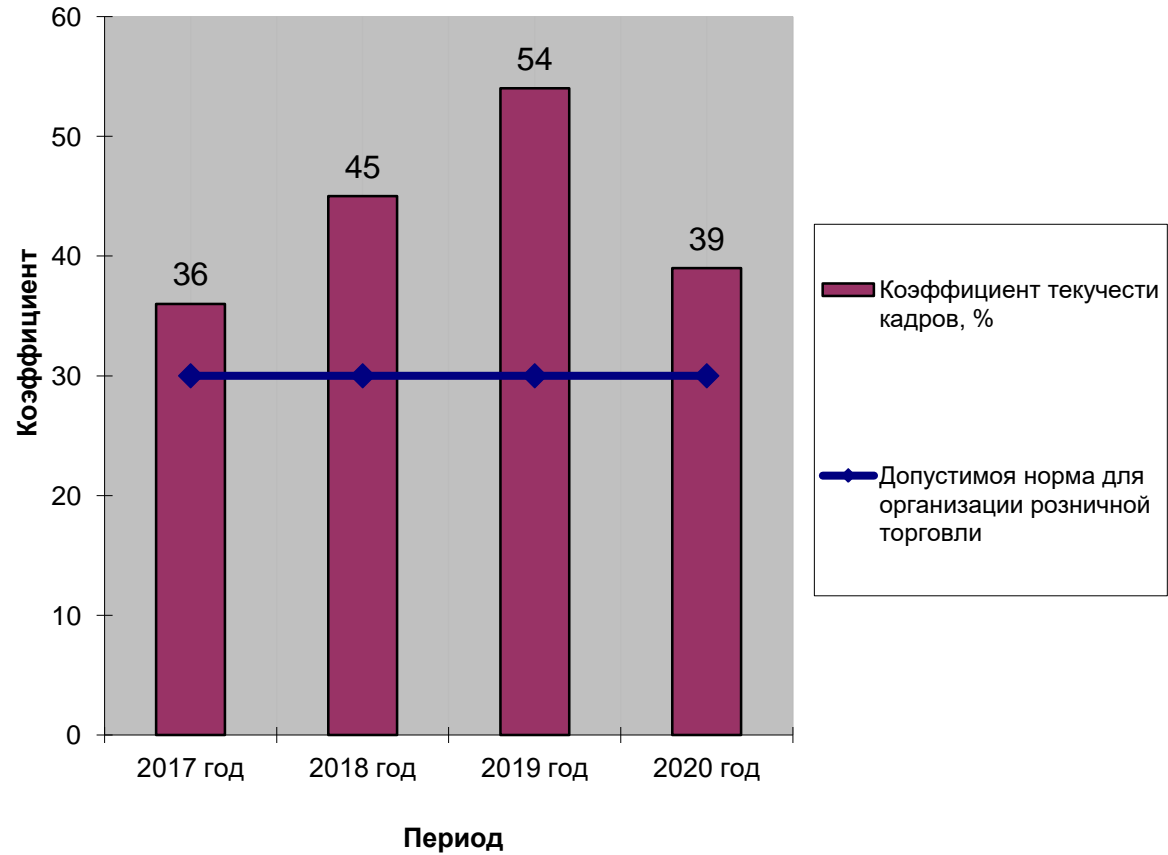
Распределение персонала по образованию



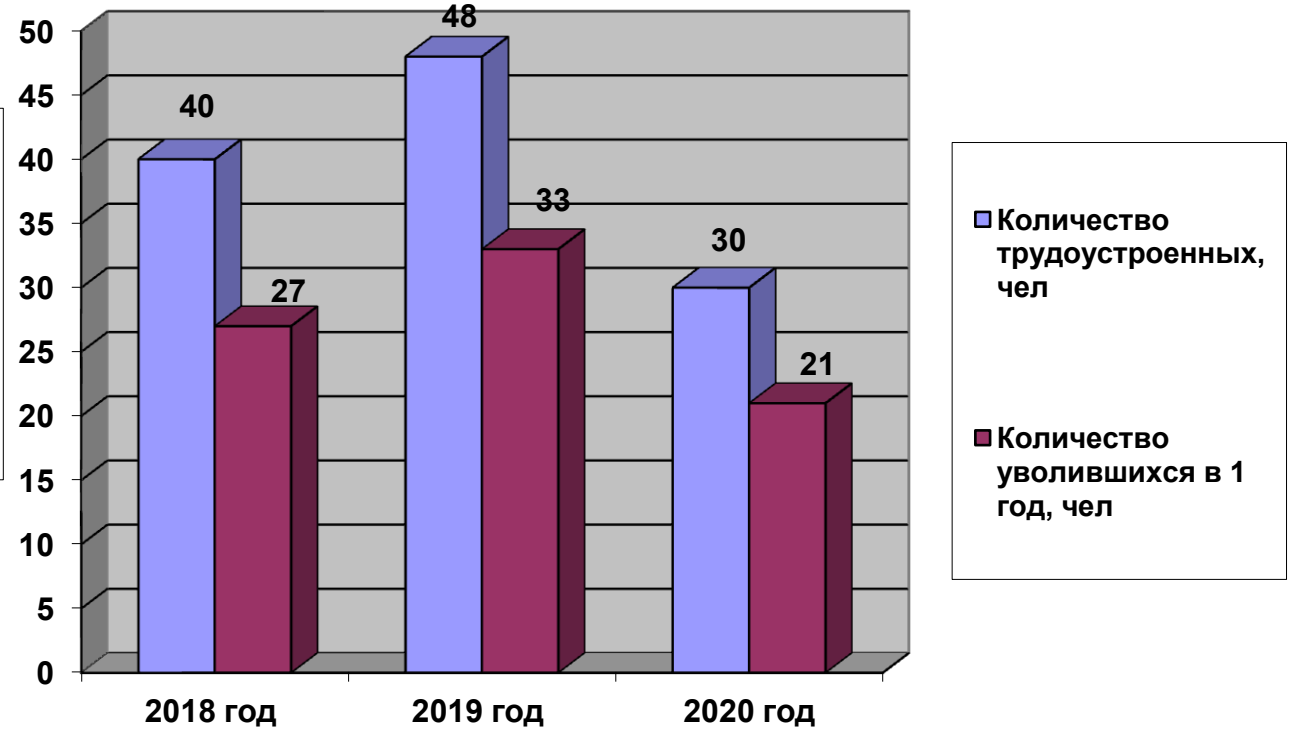


Кадровый аудит

Коэффициент текучести кадров



Движение персонала в ТК «Аквамарин» в 2018-2020 годах



Сильные стороны	SWOT-анализ.	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Стабильно развивающееся предприятие. 2. Гибкая ценовая политика. 3. Широкий ассортимент продукции. 4. Удобное месторасположение розничных магазинов. 5. Официальное трудоустройство, соц. пакет. 6. Стабильная заработная плата. 7. Возможность профессионального продвижения персонала. 8. Молодой обслуживающий персонал. 9. Нормированный рабочий день. 10. Компания существует на рынке более 20 лет. 11. Компания входит в пятерку лидеров компаний по аналогичному ассортименту. 12. Сильная команда управляющего состава. 13. Наличие постоянных клиентов. 14. Хорошее ранжирование поисковыми системами. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Низкий уровень оплаты труда. Средняя зарплата по городу Челябинск по данным Росстата на 2020 г – 38 109 рублей, заработная плата в компании – 14 030 рублей. 2. Отсутствие четкой кадровой политики. 3. У персонала нет стремления и возможности к повышению квалификации. 4. Персонал не заинтересован в повышении производительности труда. 5. Наличие вакантных должностей. 6. Высокая текучесть кадров, от 36 % до 54 %, при эталоне-30 %. 7. Отсутствие долгосрочного планирования. 8. Отсутствие маркетинговых исследований. 9. Неэффективная система материального стимулирования и адаптации персонала. 10. Увеличение затрат на вновь прибывших сотрудников. 11. Уход персонала к конкурентам. 12. Высокая зависимость от поставщиков. 13. Отсутствие собственного производства. 14. Отсутствие программы адаптации персонала. 15. Не проводится системная работа по адаптации персонала. 16. Нет системы наставничества. 17. Управляющие магазинами не имеют необходимых профессиональных знаний по управлению персоналом. 18. Высокая текучесть персонала среди проработавших менее 1 года

Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Уменьшение текучести кадров, за счет внедрения системы наставничества.. 2. Обучение и продвижение персонала. 3. Повышение производительности труда, за счет материального и нематериального стимулирования. 4. Уменьшение затрат на поиск персонала за счет снижения текучести кадров. 5. Реальная поддержка малого предпринимательства государством. 6. Создание собственного более дешевого производства и распределения товара. 7. Выход на новые рынки сбыта (открытие магазинов в городах области) 8. Расширение товарной группы. 9. Улучшение политического и экономического климата. 10. Уход крупных игроков (конкурентов). 11. Развитие рекламы. Существование большого количества PR-агентств и PR-менеджеров. 12. Упрощенная система налогообложения для малого бизнеса. 13. Наличие в Челябинске учебных центров и тренингов по управлению персоналом. 14. Карантин в связи пандемией коронавируса. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение уровня жизни населения - снижение покупательской способности. 2. Рост безработицы. 3.Повышение требований населения к качеству оказываемых услуг. 4. Наличие большого числа конкурентов. 5. Наложение штрафа на организацию за несоблюдение трудового законодательства. 6. Ужесточение трудового законодательства. 7. Увеличение текучести кадров из за неэффективной кадровой политики. 8. Постоянная сменяемость менеджеров по персоналу в виду высокой нагрузки. 9. Дефицит квалифицированного персонала на рынке труда 10. Возрастающая потребность в стабильности рабочего места.



Факторы влияющие на текучесть кадров в Торговой Компании «Аквамарин»

1. Условия труда на рабочем месте
2. Несоответствие графика работы к уровню заработной платы
3. Отсутствие карьерного роста внутри компании.
4. Отсутствие обучения на рабочем месте при трудоустройстве, изучаешь все самостоятельно.



Анализ проблемы имеющейся системы адаптации

HR-менеджер знакомит нового сотрудника с
должностной инструкцией и нормативными
документами,



Управляющий магазинов представляет новичка
коллегам, знакомит с организацией, с местом
работы и правилами поведения, техникой
безопасности



Управляющий магазином проводит первичный
инструктаж, показывает основные техники работы



Работник вникает в подробности работы
самостоятельно, задает вопросы коллегам



Оценка нового сотрудника проводится управляющим
магазином



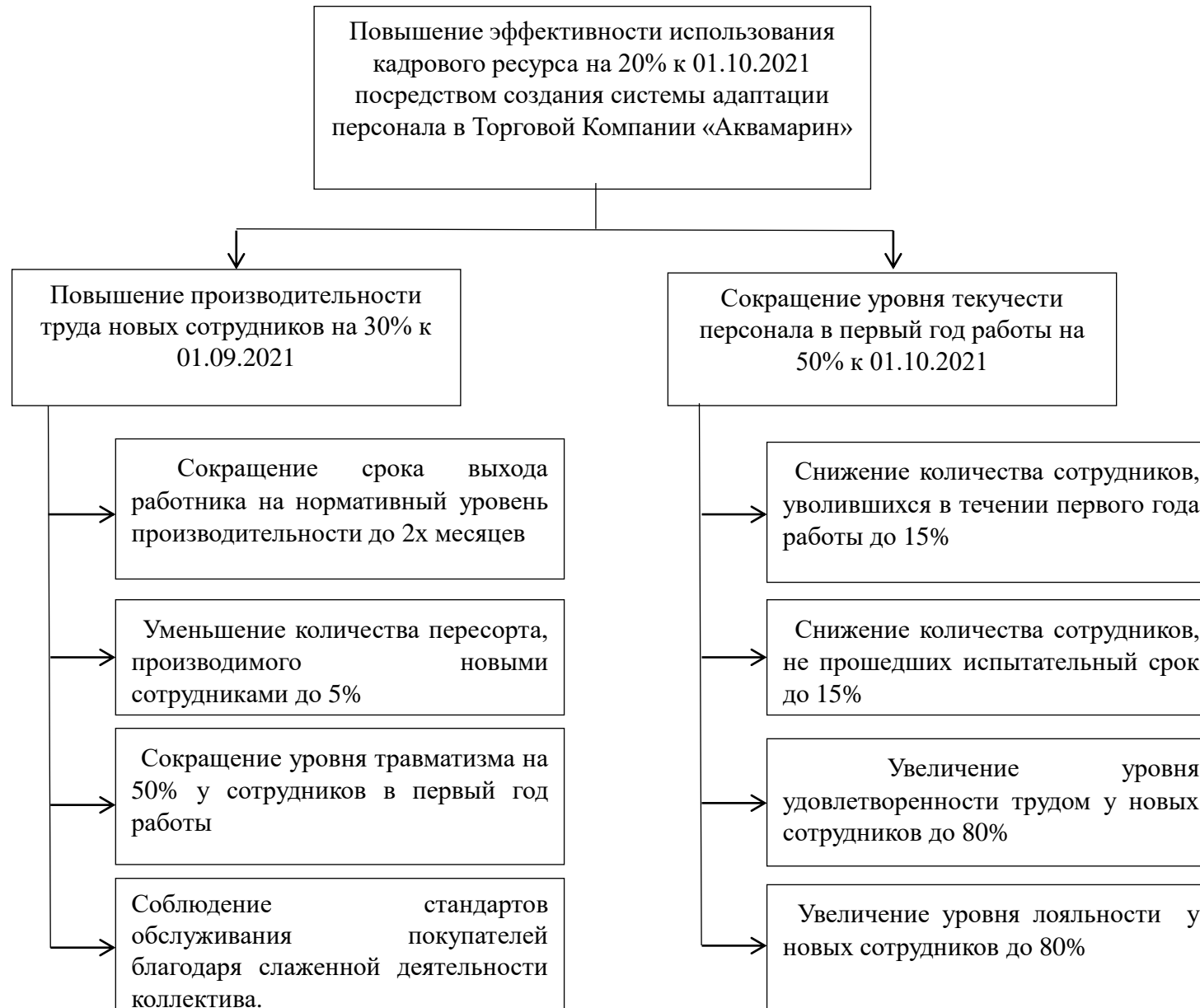
Вид ресурса	Обеспечение ресурсом системы адаптации персонала в Торговой Компании «Аквамарин»	
	есть	нет
Кадровое обеспечение	В компании есть HR-менеджер, в чьи полномочия входит разработка программы адаптации персонала.	Наставников нет.
Финансовое обеспечение		Средства на обеспечение адаптации персонала не выделяются
Материально-техническое обеспечение	В компании есть инструменты и материалы, необходимые новичку в первые дни работы. У менеджера по персоналу: персональный компьютер, офисная техника Специфика компании не требует организации рабочего места	В компании нет: брошюры новичка, видеофильма или презентации о компании, спецодежды для новичка, сувениров с корпоративной символикой и др.
Нормативно-документационное обеспечение		Положения об адаптации и программы наставничества нет
Технологии	В компании существует: вводный инструктаж, первичное практическое обучение, переобучение и повышение квалификации, анализ текучести, анализ причин увольнения	Отсутствуют: первичное знакомство с компанией от менеджера по персоналу, наставничество, обучение управленцев методам адаптации и командообразования, план мероприятий по адаптации, план вхождения в должность, анализ успешности адаптации.



- Совершенствование системы наставничества
- Разработка Welcome-книги (брошюры нового сотрудника)
- Разработка Welcome-беседы (первичное знакомство с организацией)
- Внедрение спецодежды для работников, в целях формирования чувства принадлежности к организации
- Составление программы первичного инструктажа и дальнейшего обучения новых сотрудников и ее внедрение
- Проведение оценки профессионализма нового сотрудника (оценка прохождения адаптации)
- Проведение оценки уровня лояльности нового сотрудника по истечению испытательного срока



Дерево целей проекта





Стейкхолдеры проекта

Заинтересованное лицо (группа)

Интерес

Влияние на реализацию проекта

Заинтересованное лицо (группа)	Интерес	Влияние на реализацию проекта
Директор ТК «Аквармарин»	Снижение затрат на персонал в связи с текучестью, увеличение прибыли, сокращение уровня брака, травматизма, повышение качества обслуживания покупателей, повышение лояльности персонала, повышение удовлетворенности клиентов в связи с повышением качества обслуживания	+3
HR-менеджер ТК «Аквармарин»	Получение вознаграждение за успешную реализацию проекта, получение опыта	+3
Коммерческий директор «Аквармарин»	Выполнение плана продаж, сокращение уровня брака, травматизма, повышение качества обслуживания покупателей, повышение лояльности персонала, повышение удовлетворенности клиентов, повышение квалификации сотрудников, стабилизация персонала	+2
Линейные руководители – управляющие магазином, начальник склада-кладовщики.	Выполнение плана продаж, как следствие – повышение уровня заработной платы, уменьшение временных затрат на новичков, сокращение уровня брака, травматизма, повышение качества обслуживания покупателей, повышение собственной квалификации, приобретение новых навыков, необходимость обучаться, возможность получения материального вознаграждения за наставничество	+2
Производственный персонал (Товароведы, операторы-кассиры, помощники кладовщиков, грузчики)	Выполнение плана продаж, как следствие – повышение уровня заработной платы, возможность получения материального вознаграждения за наставничество	+2
Новички	Сокращение сроков адаптации	+2
Потребители	Получение качественного обслуживания	0
Поставщики	Увеличение количества закупок	0
Конкуренты ТК «Аквармарин»	Невозможность получения обученных работников, пришедших после увольнения из	0
Учебные заведения	Получение прибыли от компании при обучении сотрудников	+1
Типография	Получение прибыли от большого заказа на печать Welcome-книг	+1
Специалист по съемке и монтажу фильма	Получение прибыли и опыта	+1



Анализ поля сил по К.Левину





Риски проекта

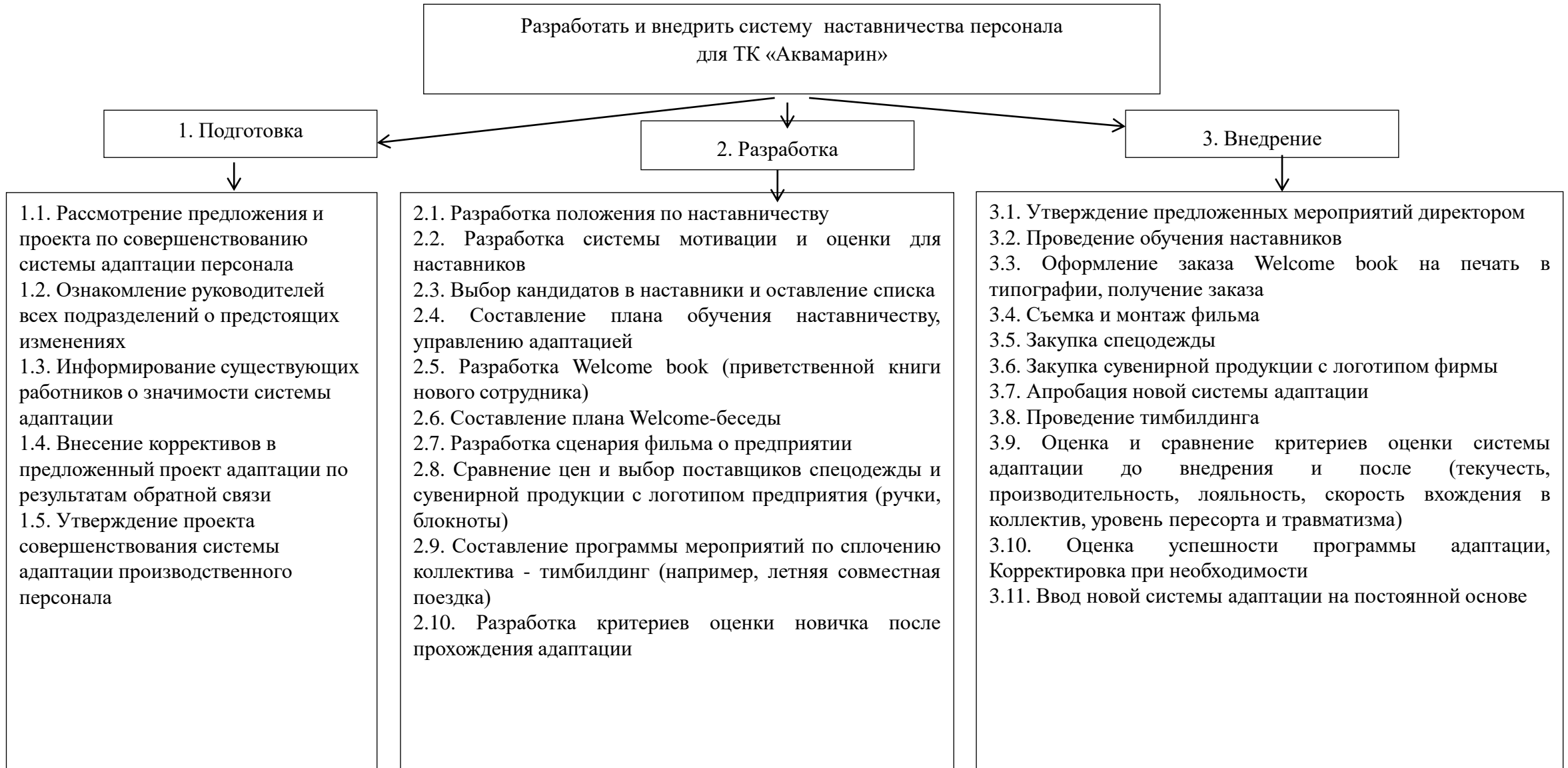
№, п/п	Риск	Описание	Вероятн	Послелг	Оценка
1	Недостаточный уровень квалификации сотрудников	HR-менеджер и линейные руководители имеют малый стаж, не имеют необходимого опыта, что может осложнить реализацию проекта	0,7	0,7	0,49
2	Ошибки в процессе разработки проекта	Отсутствие опыта анализа процессов может стать причиной отсутствия эффекта	0,5	0,7	0,35
3	Сопrotивление персонала изменениям	Сопrotивление изменениям – естественная реакция людей. Может затормозить ход реализации проекта	0,7	0,5	0,35
4	Несоблюдение сроков проекта	Возможно из-за невозможности точной оценки проекта. Возможно повышение срока окупаемости	0,7	0,3	0,21
5	Появление непредусмотрительных дополнительных затрат	Проект вносит большие изменения в систему управления персоналом, существует риск появления непредусмотренных затрат, что увеличит стоимость проекта	0,3	0,3	0,09

Карта рисков проекта

Вероятность	0,9					
	0,7		R4	R3	R1	
	0,5				R2	
	0,3		R5			
	0,1					
		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
		Последствия				



Дерево работ по проекту WBS



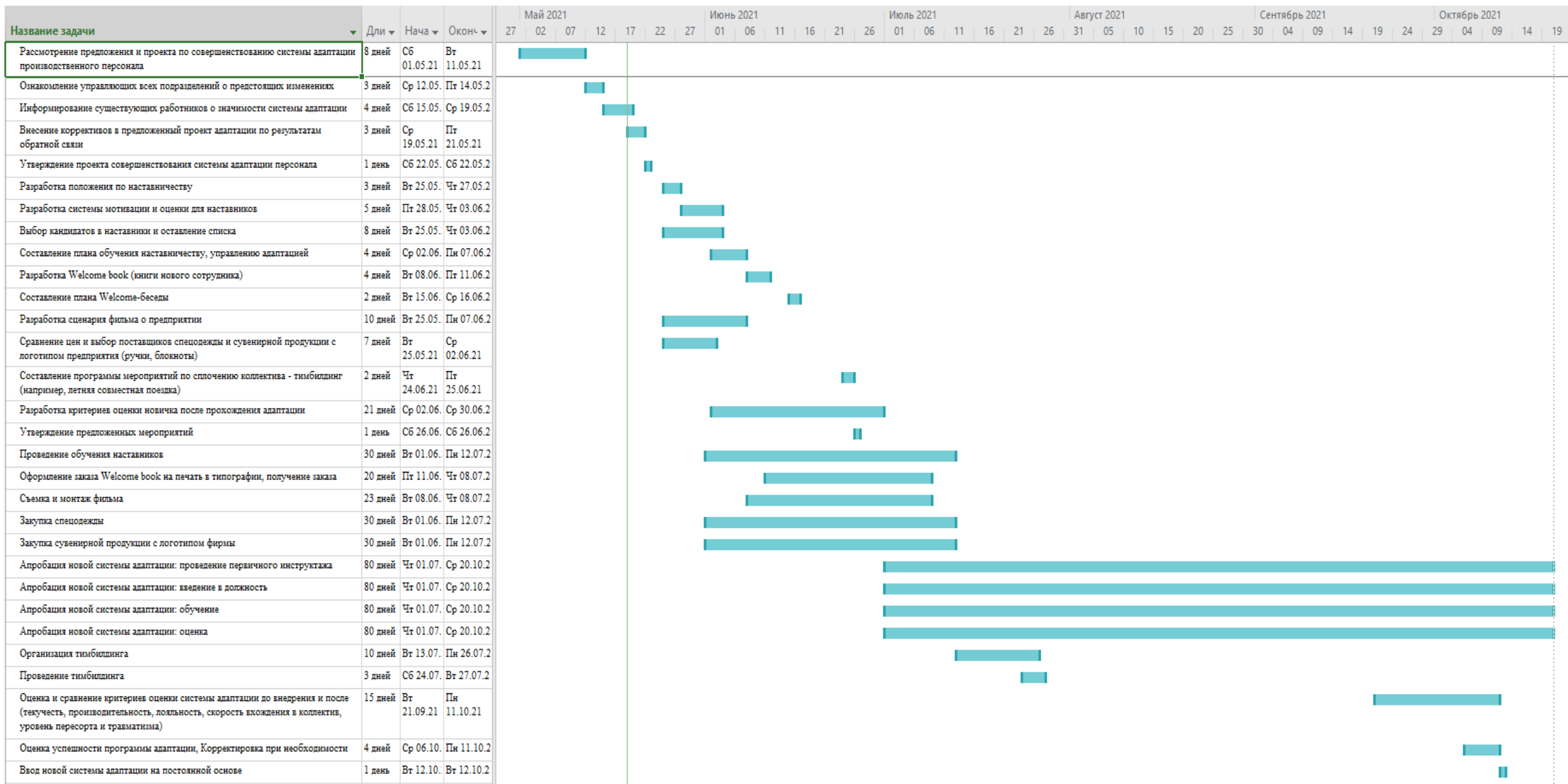


План мероприятий

№	Мероприятие	Ответственный	Дата начала	Дата конца	Длительность, дней	Расчет затрат на оплату работы по проекту	Сумма, руб.
1	Рассмотрение предложения и проекта по совершенствованию системы адаптации производственного персонала	Коммерческий директор	01.05.2021	08.05.2021	8	Входит в должностные обязанности	0
2	Ознакомление управляющих всех подразделений о предстоящих изменениях	Коммерческий директор	12.05.2021	14.05.2021	3	Входит в должностные обязанности	0
3	Информирование существующих работников о значимости системы адаптации	Управляющий магазином	15.05.2021	18.05.2021	4	Входит в должностные обязанности	0
4	Внесение коррективов в предложенный проект адаптации по результатам обратной связи	HR-менеджер	19.05.2021	21.05.2021	3	Входит в должностные обязанности	0
5	Утверждение проекта совершенствования системы адаптации персонала	Коммерческий директор	22.05.2021	22.05.2021	1	Входит в должностные обязанности	0
6	Разработка положения по наставничеству	HR-менеджер	25.05.2021	27.05.2021	3	Премия HR-менеджеру	1500
7	Разработка системы мотивации и оценки для наставников	HR-менеджер	28.05.2021	01.06.2021	5	Премия HR-менеджеру	1500
8	Выбор кандидатов в наставники и оставление списка	Управляющий магазином	25.05.2021	01.06.2021	8	Входит в должностные обязанности	0
9	Составление плана обучения наставничеству, управлению адаптацией	HR-менеджер	02.06.2021	05.06.2021	4	Премия HR-менеджеру	1500
10	Разработка Welcome book (книги нового сотрудника)	HR-менеджер	08.06.2021	11.06.2021	4	Премия HR-менеджеру	1500



Диаграмма Г. Ганта





Ресурсный план проекта

№	Наименование ресурса	Есть в наличии, ед.измерения	Необходимо найти, ед.изм.
1	Кадровые	Директор Коммерческий директор HR-менеджер	Специалист по съемке и монтажу Специалист по обучению наставников Наставники
2	Материально-технические	Компьютер – 1 шт Принтер – 1 шт Бумага для печати положений и программ Кабинет для собеседования с соискателями – 1 шт	Welcome-book – 30 шт Спецодежда для рабочих – 30 шт Сувенирная продукция (Блокноты и ручки) – 5 шт Фильм о предприятии Тур выходного дня/путевка на человек
3	Информационные	Список сотрудников, с указанием должности, рабочего места, номера телефона Кадровая документация Миссия, история компании Положение об оплате труда Правила внутреннего трудового распорядка Должностная инструкция Инструкция по охране труда Инструкция по технике безопасности	Методические рекомендации программы Welcome-тренинга Методические рекомендации по разработке Welcome-книги Сценарий фильма Учебные пособия о наставничестве Учебный фильм о наставничестве Положение об оценке персонала Оценочный лист Опросный лист Анкета



Смета инвестиционных затрат

Месяц	Состав инвестиционных затрат	Инвестиционные затраты, руб.
Май 2021	-	0
Июнь 2021	Премия HR-менеджеру за работу над проектом (50%)	4500
	Проведение обучения наставников (оплата учебному центру)	82250
	Спец.одежда: Футболка с фирменной символикой-640 руб. Итого за комплект (2 шт): 1280 руб Необходимо заказать 54 комплекта (для существующих работников)	69120
	Оплата за съемку и монтаж фильма специалисту	10000
	Заказ Welcome book (А6 16 полос + обложка), тираж – 50 штук. Цена за штуку – 60 рублей	3000
	Сувенирная продукция: Ручки – 100 шт. Стоимость 22 руб./шт. + логотип 15 руб./шт. = (22+15)*100 = 3700 Блокноты – 50 шт. Стоимость 36,7 руб/шт. = 1835 руб.	5535
Июль 2021	Премия HR-менеджеру за работу над проектом (50%)	4500
	Премия управляющим магазином за работу над проектом (7 чел)	14000
Август 2021	-	0
Сентябрь 2021	-	0
Резерв		2595
Итого:		195 500



Смета эксплуатационных затрат

Месяц	Состав эксплуатационных затрат	Эксплуатационные затраты, руб.
Май 2022	-	0
Июнь 2022	-	0
Июль 2022	Проведение тимбилдинга – летняя поездка для всех сотрудников компании – 92 человек, например сплав по реке Ай. Цена тура на человека – 3000	276000
	Прием 10 сотрудников. 6892*10	68920
Август 2022	Прием 6 сотрудников 6892*6	41352
Сентябрь 2022	Прием 6 сотрудников 6892*6	41352
Итого:		427 624



Смета проекта по совершенствованию системы адаптации

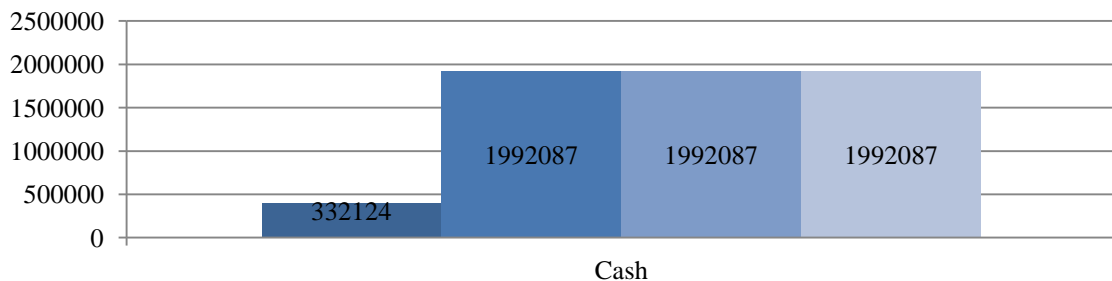
Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат, руб	Сумма эксплуатационных затрат, руб	Итого
Июнь 2021	174405		174405
Июль 2021	18500	344920	363420
Август 2021		41352	41352
Сентябрь 2021		41352	41352
Резерв	2595		2595
Итого:	195500	427624	623124

Cash Flow проекта

Год	2021	2022	2023	2024
Положительный поток	955248	2367007	2367007	2367007
Отрицательный поток	623124	374920	374920	374920
Cash	332124	1992087	1992087	1992087



Финансовый поток от реализации проекта



Расчет чистого дисконтированного дохода по проекту

Период	D Доход	K Инвестиции	$\frac{1}{(1+d)^t}$	$D * \frac{1}{(1+d)^t}$	$K * \frac{1}{(1+d)^t}$	ЧДД чистый дисконтированный доход
2021	955248	623124	1	955248	-623124	332124
2022	2367007	374920	0,79	1869935	-296187	1573748
2023	2367007	374920	0,63	1491214	-236199	1255015
2024	2367007	374920	0,5	1183504	-187460	996044
Итого :	8056269	1747884		5499901	-1342970	4156931

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
ЧЕЛЯБИНСКИЙ ФИЛИАЛ**

Наименование образовательной программы:
«Менеджмент организации»

Тип образовательной программы:
«В»

ВЫПУСКНАЯ АТТЕСТАЦИОННАЯ РАБОТА
на тему:

**«Совершенствование системы наставничества персонала как процедура адаптации на рабочем
месте в Торговой Компании «Аквамарин» »**

Автор работы:

слушатель (ФПП-23)

Ф.И.О. Коршунова Юлия Анатольевна

Руководитель работы:

кандидат экономических наук,
доцент

Абрамкина Светлана Рафаиловна

г. Челябинск 2021 г.