

Обучение персонала как способ повышения трудового потенциала организации (на примере ФКУ «Центр поддержки»).



Работу выполнил
Студент группы ЗУП 171
Лазарец Руслан

Преподаватель Магомедов М.Д.
Профессор

Введение

- Актуальность темы исследования обусловлена тем, что развитие и обучение персонала является одним из важнейших направлений деятельности по управлению персоналом.
- В работе рассматриваются основные виды и методы обучения персонала в организации. Проводится анализ преимуществ и недостатков действующей системы обучения персонала в ФКУ «Центр поддержки».
- Значимость данной работы заключается в рассмотрении основных методов обучения, анализ востребованности обучения персонала в сложившихся современных условиях и влияние системы обучения персонала как повышение трудового потенциала.
- Профессиональное обучение персонала оказывает влияние на экономический рост объем знаний, умений и навыков, обеспечивающие более высокую производительность и качество труда при рациональном использовании материальных ресурсов.
- В таких условиях, систематическое обучение и повышение квалификации работающих является объективной необходимостью.

Цель работы

Цель дипломной работы: исследование теоретических основ обучения персонала и разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы обучения персонала, реализуемого в ФКУ «Центр поддержки».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы обучения персонала организации;
- провести анализ системы обучения в ФКУ «Центр поддержки» и выявить его недостатки;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала организации ФКУ «Центр поддержки».

- **Объект исследования** - система обучения персоналом в ФКУ «Центр поддержки».
- **Предметом исследования** являются система обучения персонала как способ повышения трудового потенциала в организации ФКУ «Центр поддержки»

Методы исследования

Технико-экономическая характеристика организации ФКУ «Центр поддержки».

Анализ состояния системы обучения персонала.

Факторы, резервы и пути улучшения системы обучения персонала в организации ФКУ «Центр поддержки»

Что такое обучение персонала?

- это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей.

Важность непрерывного образования подтверждают следующие основные факторы:

- Внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей;
- Мир превращается в рынок с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного труда и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции;
- Непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала;
- Для фирмы более эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

Цель обучения с точки зрения работодателя:

- организация и формирование персонала управления;
- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;
- гибкое формирование персонала;
- адаптация;
- внедрение нововведений.

Цели непрерывного образования с позиции работника:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации; приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности; приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы; развитие способностей в области планирования и организации производства

Теоретическая часть.

Виды обучения персонала

- **Подготовка персонала** — планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.
- **Повышение квалификации персонала** — обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.
- **Переподготовка персонала** — обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Виды и методы обучения персонала

- **Обучение без отрыва от производства** осуществляется в обычной рабочей обстановке: обучаемый использует настоящие рабочие инструменты, оборудование, документацию или материалы, которые он будет использовать и после завершения курса обучения. При этом обучаемый работник рассматривается как частично производительный работник.
- **Обучение с отрывом от производства проводится вне рабочего места**, как правило, с использованием специально упрощенных учебных инструментов и оборудования. Обучаемый работник не считается производительной единицей с момента начала обучения, его работа начинается с выполнения упражнений. Обучение с отрывом от основной работы может осуществляться в производственных помещениях компании- работодателя, в центре обучения, который посещают работники нескольких различных компаний, или в колледже.

Методы обучения персонала на рабочем месте

<p>Производственный инструктаж</p>	<p>Общая информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой</p>
<p>Использование работников в качестве ассистентов, стажеров</p>	<p>Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности</p>
<p>Наставничество</p>	<p>Сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную, обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы наставляемых</p>

Методы обучения персонала вне рабочего места

Чтение лекций	Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта
Программированные курсы обучения	Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний
Конференции, семинары, беседы «за круглым столом», экскурсии, дискуссии, встречи с руководством	Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях

Кроме обучения на рабочем месте и вне его, возможно сочетание того и другого метода. К таким формам обучения относятся:

- опытное или эмпирическое обучение — обучение путем самостоятельной работы, но в некотором логическом порядке;
- демонстрация и практика под руководством — обучающий показывает стажеру, как делать, затем обучающий дает возможность сделать это самому работнику, но под его руководством;
- программируемое обучение — книга или машина, которая «ведет» читателя и периодически проверяет его знания постановкой вопросов;
- обучение с помощью компьютера — собственно программируемое обучение путем взаимодействия с компьютером, использование сети Интернет;
- обучение действием — обучение в ходе выполнения действий, например, участие вместе с другими в разработке проекта или группового задания, или работа «во втором составе» другого подразделения

- Обучение квалифицированных кадров является эффективным в том случае, если связанные с ним издержки будут в перспективе ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы. Поскольку определение результатов, достигаемых с помощью обучения квалифицированных кадров, сопряжено с определенными трудностями, налицо экономическая эффективность обучения в форме снижения издержек, которые поддаются точному расчету.
- Обучение квалифицированных кадров затрагивает важные факторы социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, на возможностях повышения в должности, на расширении внешнего рынка труда, на величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

Оценка обучения персонала

- Путем расчета затрат на обучение и сопоставления их с финансовыми выгодами для компании от работы обученного сотрудника проверка действенности обучения может быть расширена до его оценки. При этом простота и точность оценки сильно варьируются:
- затраты на обучение с отрывом от основной работы гораздо проще оценить, чем затраты на обучение без отрыва от производства;
- финансовые выгоды обучения гораздо проще вычислить, если речь идет о физическом, а не об умственном труде;
- достаточно легко оценить издержки неадекватного обучения, например, стоимость брака, испорченных исходных материалов, жалоб клиентов, сверхурочной работы для исправления ошибок;
- польза от обучения выходит за пределы простого повышения эффективности работы;

Значительные трудности могут возникнуть при попытке оценить эти выгоды в финансовых показателях.

Технико - экономическая характеристика организации ФКУ «Центр поддержки»

- Краткая справка
- По данным ЕГРЮЛ организация ФКУ "ЦЕНТР ПОДДЕРЖКИ" зарегистрирована 3 апреля 1995 по адресу 125039, Москва, набережная Пресненская, 10, строение 2. Юр.лицу присвоены ОГРН 1027739348757, ИНН 7706033931, КПП 770301001. Основной вид деятельности — «Управление эксплуатацией нежилого фонда за вознаграждение или на договорной основе». Связей с другими юридическими лицами не найдено.

ФБУ управление административными зданиями
Министерства экономического развития России:
Основные задачи которые выполняет ФКУ «Центр
поддержки»

- Поддержание и административно - хозяйственное управление
- Техническое обслуживание зданий.
- Управление нежилыми фондами и нежилой недвижимостью.

Общие данные

- ФКУ «Центр поддержки» создан распоряжением Правительства Российской Федерации от 6 сентября 2018 г. № 1874-р путем изменения типа существующего ФБУ «УАЗ Минэкономразвития России».
- Дата регистрации — 03.04.1995
- директор учреждения
- Заболотный Александр Александрович
- Уставный капитал
- отсутствует
- Налоговый режим: общий

Таблица 1 - Количество сотрудников в отделах ФКУ «Центр поддержки»

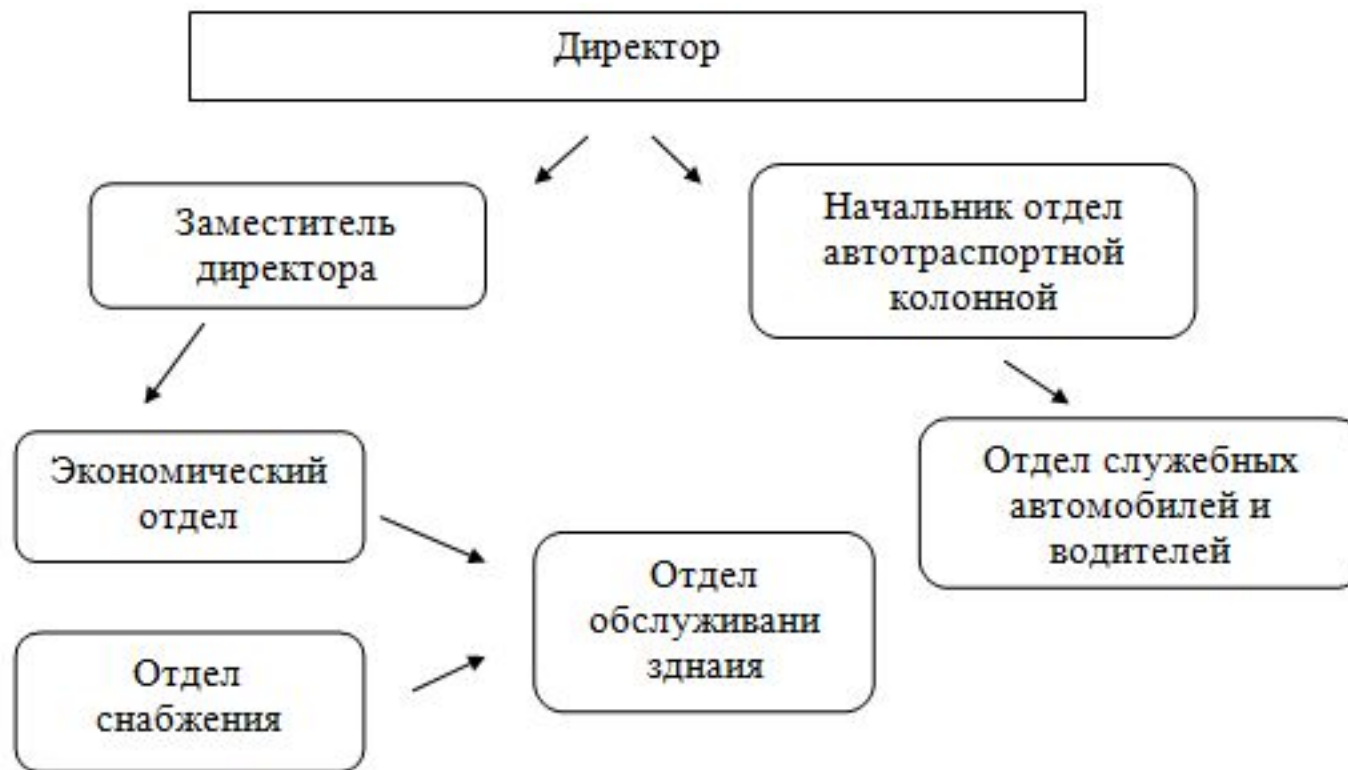
Отделы	Количество сотрудников	Возраст сотрудников (лет)
Директор	1	42
Заместители директора	2	35-40
Юридический отдел	11	35-45
Экономический отдел	15	35-50
Отдел снабжения	5	20-25
Отдел бухгалтерии	7	50-60
Автотранспортный отдел	9	55
IT-отдел	5	20-25
Итого	55	Средний возраст – 40 лет

Можно заметить как в бухгалтерском и юридическом отделах возраст сотрудников составляет около пятидесяти лет и напротив отдел программистов и снабжения состоит из молодых ребят. Грамотное решение, так как в IT отрасли чаще всего происходят изменения.

Основными видами деятельности ФКУ «Центр поддержки» являются

- Выполнение работ, оказание услуг, необходимых для обеспечения деятельности Минэкономразвития России, Минпромторга России, Минкомсвязи России, Росаккредитации, Росстандарта, Ростуризма, Росимущества, Центрального межрегионального территориального управления Росстандарта и ФАУ «Национальный институт аккредитации» в помещениях здания, расположенного по адресу: г. Москва, Пресненская наб., д. 10, стр. 2 (башня 2 – IQ), на территории Московского международного делового центра «Москва-Сити».

Рассмотрим схему управления ФКУ «Центр Поддержки»



Это линейная структура управления, которая предполагает, что каждый работник подчинен и подотчетен только одному руководителю и связан с вышестоящей системой только через него. Руководитель полностью отвечает за деятельность вверенного ему подразделения.

Таблица 2 – Технико-экономические показатели и рентабельность в ФКУ «Центр поддержки».

Показатели	2018	2019	Отклонение	2019г в % к 2018
Обслуженных зданий ведомств	79	79	-	100,0
Обслуженных зданий ОКО в деловом центре	25	29	+4	102,0
Средняя численность человек	50	52	+2	104,0
Себестоимость предоставляемых услуг(руб)	43,368	47426	+4058	109,4
Затраты на 1 руб реализованной услуги(руб)	0,79	0,80	+0,01	101,3
Среднегодовая стоимость(руб)	9002	9288	+286	103,2
Прибыль от оказываемых услуг	11528	11857	+329	102,9
Рентабельность %	26,6	25	-1,6	-

- Данные таблицы 2 показали, что организация работает рентабельно, но в 2019 году по сравнению с 2018 годом рентабельность снизилась на 1,6%, это произошло за счет увеличения затрат на один рубль реализованных услуг обслуживания на 0,01 руб. или 1,3% и роста себестоимости оказываемых услуг на 4058,0тыс. руб. или на 9,4 %. Численность сотрудников увеличилась на двух сотрудников, или 4,0%.
- Таблица 3 – Рентабельность ФКУ «Центр поддержки»

Показатели (тыс.руб.)	2018	2019	Отклонение	Разница %
Стоимость услуги	54896	59283	+4387	108,0
Полная себестоимость,	43368	47426	+4058	109,4
Прибыль	11528	11857	+329	102,9
Рентабельность,%	26,6	25,0	-1,6	-

За рассматриваемый период, в ФКУ «Центр поддержки», стоимость оказываемых услуг с 2018 года до 2019 году увеличилась на 4387,0 тыс.руб., а прирост составил 8%. Полная себестоимость возросла на 4058,0тыс.руб. или на 9,4%. Рост себестоимости оказал свое негативное влияние на рентабельность предприятия – она снизилась по сравнению с 2018 годом на 1,6; при росте суммы прибыли на 329,0 тыс. руб. или 2,9%.

Анализ состояния системы обучения персонала в ФКУ «Центр поддержки».

- Таблица 4 - Преимущества и недостатки линейной структуры управления в ФКУ «Центр поддержки».

Преимущества	Недостатки
Единство и четкость распорядительства	высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем
Согласованность действий исполнителей	большая перегрузка информацией, огромный поток документации, множественность контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными организациями
повышение ответственности руководителя за результаты деятельности возглавляемого им подразделения	сложные коммуникации между исполнителями
оперативность в принятии решений	низкий уровень специализации руководителей

- Таблица 4 демонстрирует, что при таком построении структуры в ФКУ «Центр поддержки» в наибольшей степени соблюдается принцип единоначалия: одно лицо сосредотачивает в своих руках управление всей совокупностью операций, подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя.

Таблица 5 – уровень образования персонала в ФКУ «Центр поддержки».

Уровень образования	2018г.	2019г.
Высшее образование	31	29
Среднее специальное	23	27
Среднее и неполное среднее	5	7

Из таблица 8 наблюдается, что в **2019** году, сотрудников с высшим образованием сократилось на три человека, а со средним-специальным наоборот увеличилось на пять сотрудников. Среднее и неполное среднее занимают сотрудники клиннинга.

- Основной тип обучения в ФКУ «Центр поддержки» является наставничество и обучение на рабочем месте, и некоторое количество сотрудников обучается в учебных центрах. Как правило, такой метод обучения распространяется только на прибывший персонал.

Таблица 6 - Подготовка, переподготовка, повышение квалификации кадров в ФКУ «Центр поддержки»

Наименование мероприятий	2019 г., чел.	2020 г., чел.	Прогноз 2021г., чел.
Подготовка, переподготовка	30	32	40
Повышение квалификации, руководителей и специалистов всего человек:	29	35	45
В том числе:			
В организации	13	23	25
в учебных заведениях	16	12	20
Итого:	59	67	85

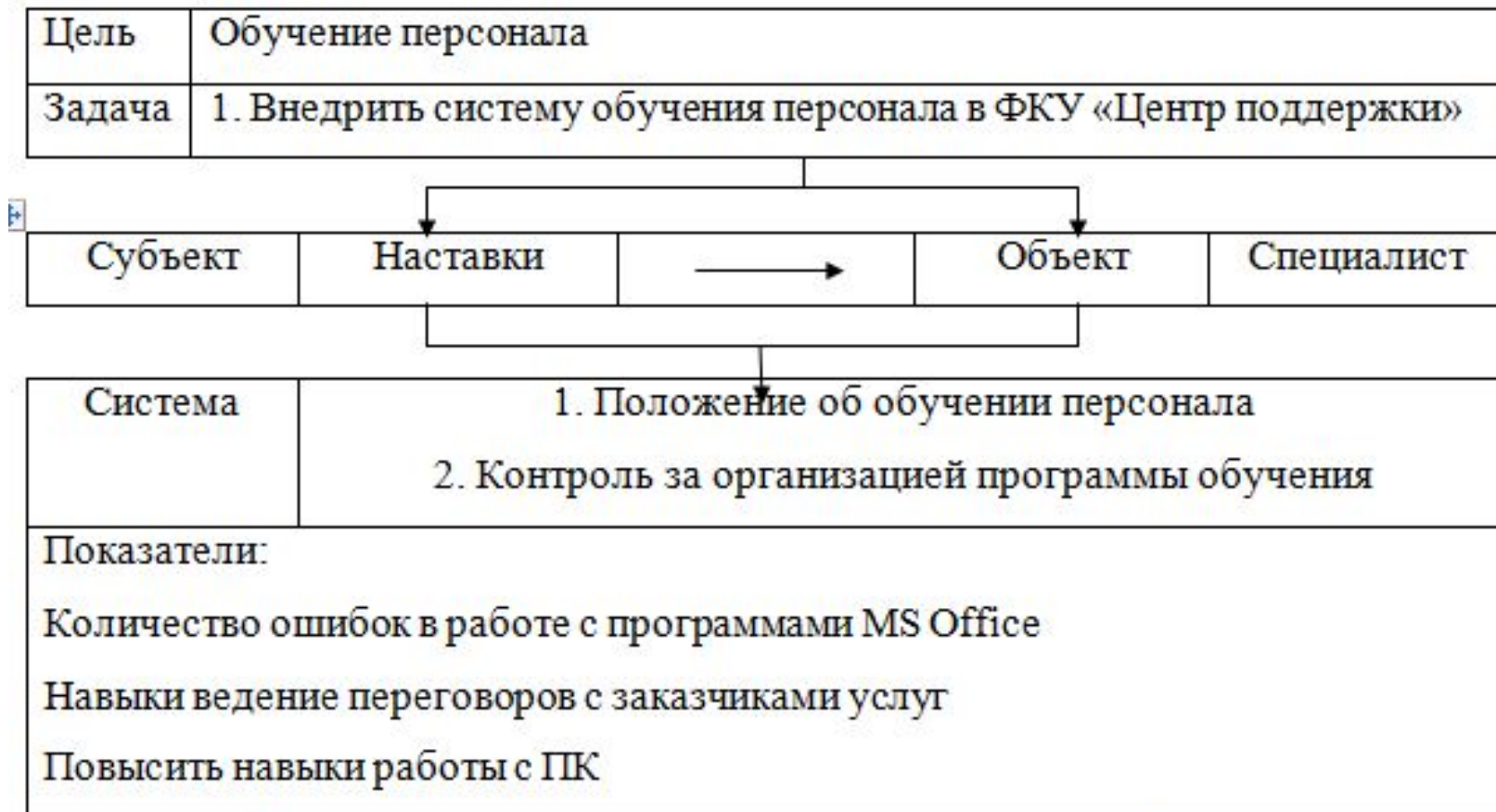
- Из таблицы 6 наблюдаем, что ФКУ «Центр поддержки подготовил, переподготовил 32 сотрудника в 2020, что на два сотрудника более чем в 2019.
- Также в 2020 повысили квалификацию 6 сотрудников по отношению к 2019 году. Видно, что обучение происходит в организации, на рабочем месте, и в 2020 году, на 4 сотрудника сократилось обучение в учебном центре по отношению к 2019.

Для полного анализа состояния обучения, в таблице 7 рассмотрим достоинства и недостатки данной системы наставничества в ФКУ «Центр поддержки»

Достоинства	Недостатки
Стоимость обучения	Снижение рабочей эффективности сотрудника, принявшего роль наставник
Снижение текучести кадров, уменьшив количество сотрудников, уволившихся во время и сразу после испытательного срока	Неструктурированная подача информации;
	Отсутствие педагогических алгоритмов обучения.

Достоинство данного вида обучения является стоимость обучения, но недостатком является снижение эффективности работы наставника, так как у него помимо наставничества есть и свои обязанности по работе в ФКУ «Центр поддержки»

Таблица 8 – Система обучения персонала в ФКУ «Центр поддержки»



В таблице 8 показана действующая система обучения в ФКУ «Центр поддержки

- Видно, что обучение персонала существовала, как система, но в полной мере не была осуществлена эффективно. В данный момент времени ФКУ «Центр поддержки» отсутствует опыт обучения сотрудников через профессиональных специалистов обучения в данной сфере

Таблица 9 - Динамика обучения в ФКУ «Центр поддержки»

Виды подготовки персонала	2018	2019	2020	Отклонение 2018-2019	Отклонение 2019-2020
Обучение 2-ой профессии	6	9	3	+3	-6
Переподготовка	12	13	9	+1	-4
Подготовка новых специалистов	8	5	-	-3	-5
Итого	26	27	12	+1	-15

Проведя анализ в таблице 18, динамики обучения персонала можно сделать следующие выводы: после 2018 года, несмотря на рост численности персонала наблюдается снижение подготовки персонала. Отсюда и возникает неквалифицированность специалистов и недовольство вышестоящего руководства

Таблица 10 – Количество обученных за 2020 год в ФКУ «Центр поддержки»

Наименование мероприятия обучение	2020г	Цель к 2021г
Подготовка, переподготовка	32	40
Повышение квалификации	35	45
Где происходило обучение	Цель	
В организации	23	28
В учебном центре	12	7

Таблица 10 – дает понять, что целью и задачей ФКУ «Центр поддержки», является сокращение обучения в учебных центрах, и увеличение обучения сотрудников в пределах организации.

Недостатки системы обучения в организации ФКУ «Центр поддержки»

- Недостатком является то, что большое количество специалистов приходится обучать с отрывом от работы, что ведет к простоям.
- При обучении вне организации основной упор делается на теорию, а не на практику и не учитывается специфика деятельности организации
- Проанализировав систему обучения и её основные этапы, можно сделать вывод о том, что в организации не уделяется достаточно внимания выявлению потребности в обучении специалистов.
- Часто не увязывают назначение на новую должность или повышение в должности с необходимостью прохождения обучения, призванного подготовить его к работе на новом месте, к решению более сложных и ответственных задач.

Таблица 11 – Анализ количества и затрат на обучение сотрудников в ФКУ «Центр поддержки»

Год	Количество сотрудников, прошедших обучение и повышение квалификации	Затраты на обучение и повышение квалификации, тыс. руб./ год
2017	4	14.000
2018	10	42.000
2019	17	84.000
2020	30	165.000

Из таблицы 11 видно, что ФКУ «Центр поддержки» стремится к обучению и видно динамику количества обученных.

Необходимо рассчитать сколько стоит обучить одного сотрудника в ФКУ «Центр поддержки» и динамику стоимости обучения за 2017-2020 годы.

Таблица 12 – Стоимость обучения одного сотрудника в ФКУ «Центр поддержки»

Год	Количество сотрудников	Стоимость обучения за одного сотрудника
2017	4	3.500 руб.
2018	10	4.200 руб.
2019	17	4.950 руб.
2020	30	5.500 руб.

В таблице 12 видно, что цены на обучение одного сотрудника растут и необходимо решить данную проблему путем улучшения состояния системы обучения персонала в ФКУ «Центр поддержки»

Классификация основных факторов, влияющих на состояние системы обучения персонала в ФКУ «Центр поддержки.

- **Внешние факторы:**

- **Цены на обучение персонала**

На сегодняшний день сфере обучения и развития персонала уделяется довольно значительное внимание не только ввиду ее важности и необходимости как одного из компонентов успешной деятельности организации, но и влекущей за собой значительные затраты.

- Международное окружение.

Все что происходит в данное время за рубежом, очень тесно связано с развитием, тем самым непосредственно затрагивает всех сотрудников находящейся в данной сфере.

- Быстрое развития инфраструктуры.

Именно по причине быстрого развития инфраструктуры, все сотрудники имеющие отношение к ней, должны постоянно обучаться, что бы не отставать от «НОВИНОК»

- Качество подготовки бакалавров и магистров в высших учебных заведениях.

Организации не спешат принимать их на работу из-за низкого качества подготовки и отсутствия опыта работы. В таких условиях выпускники высших учебных заведений вынуждены устраиваться на работу в другие отрасли. Для решения этой проблемы в первую очередь следует повышать качество подготовки бакалавров и магистров в высших учебных заведениях и их практика.

Внутренние факторы

- Цели организации.

Формулирование целей является самым главным в оценке эффективности развития персонала, так как основной целью является достижение целей организации. Цели могут быть самые разнообразные, это зависит от ряда факторов: тип организации, отраслевая принадлежность, организационная культура, стиль руководства и т.д.

- Личностный фактор

Является носителем компетенций и центральным фактором повышения эффективности развития персонала. Среди факторов, характеризующих людей, можно выделить следующие факторы:

- половозрастная структура
- уровень образования
- стаж работы

- Стиль руководства в организации.

Стиль руководства, это совокупность наиболее характерных и устойчивых факторов на принятия решений, и как правило, именно от руководства зависит решение о развитии системы обучения персонала.

- В результате влияния факторов появляются новые резервы. На основании этого можно сгруппировать резервы, появляющиеся как под влиянием внутренних факторов, так и внешних. Например, резервы, появляющиеся в результате изменения цены на обучение персонала, являются внешними, а уменьшением издержек на обучение персонала является внутренним.

- **Резервы** улучшения системы обучения персонала подразделяются на текущие и перспективные. К текущим резервам относятся те, которые можно реализовать в течение короткого промежутка времени. Для их реализации не требуется больших затрат.
- Применительно к организации ФКУ «Центр поддержки» можно отнести текущий резерв - снижения стоимости обучения. Для решения этого вопроса достаточно заинтересовать учебный центр, тем самым договорится о увеличении количества обучаемых сотрудников, тем самым снизив стоимость за одного обученного сотрудника

- Перспективные резервы требуют проведения специальных исследований, связанных с изменением факторов. Так, если необходимо существенно повысить квалификацию персонала следует проводить серьезные исследования с привлечением больших финансовых ресурсов и даже внедрением новой системы обучения персонала. На это требуется длительное время и серьезные финансовые ресурсы.

- Кроме того, в теории и на практике делят резервы на явные и скрытые. К явным относят те резервы, которые без особого труда можно использовать. Так, например просто поиск подходящего кандидата на должность, который уже знает и имеет соответствующий навык.
- Скрытые резервы связаны, прежде всего, с использованием достижений науки и техники, а также прогрессивного опыта в Российской Федерации и в странах с развитой рыночной экономикой.

- Использование имеющихся резервов позволит в течение короткого промежутка времени значительно улучшить уже имеющийся систему обучения персонала в ФКУ «Центр поддержки».
- И исходя из вышеперечисленного анализа проблемы системы обучения, предлагается внести изменения в систему обучения персонала на рабочем месте.

Рекомендация 1.

- Усиление контроля над обучением сотрудников на рабочем месте.
- Контроль обязан проводиться:
- Специалистами развития персонала;
- При контроле за учебным процессом проверяющий должен обратить внимание на:
- Наличие, состояние и ведение учебно-методической документации преподавателями и инструкторами обучения;
- Выполнение учебных планов и программ;
- Доступность преподавания, обучения;
- Выполнение учебных задач, поставленных на занятиях;
- Рациональное использование учебного времени;
- Индивидуальный подход к обучающимся;
- Использование информационных, понятных средств обучения, наглядных пособий;

- Эффективность данной рекомендации заключается в том, что снижается риск субъективизма преподавателя теоретического обучения и специалиста который производит обучение. Сторонний человек (специалист развития персонала) будет наблюдать за процессом обучения, и оценивать работу всех обеих сторон обучения на рабочем месте, вносить коррективы и, возможно, решать конфликты, которые могут возникнуть между обучаемым и его специалистом, кто его обучает.

Рекомендация 2.

- Систему наставничества на предприятии предлагается оценивать таким образом:
- Предлагается оценивать наставников молодых специалистов и других, устроившихся на работу сотрудников для совершенствования наставников по анкете. Также по разработанной анкете можно оценивать наставника и специалиста который проводит обучение. Анкета состоит из 11 вопросов, на которые отвечают обучающиеся после процесса обучения. В анкете представлены как закрытые, так и открытый вопрос, который предполагает предложения по совершенствованию работы наставника. Анкета представлена в дипломной работе в приложении 1.

- Эффективность данной рекомендации заключается в том, чтобы, во-первых, допускать до наставничества только лучших и развивать их навыки, а не тех людей, которые даже не желают заниматься наставничеством. Тем самым, благодаря опытным и желающим передать свои знания и умения наставникам повысится вовлеченность сотрудников в развитии своих навыков, тем самым повысится их качество оказываем услуг, что положительно скажется на результатах ФКУ «Центр поддержки» перед учредителем Министерство Экономического Развития России

Рекомендация 3.

- Такой метод обучения на рабочем месте как ротация предлагается оценивать по показателю % персонала, удовлетворенного новой должностью. Данный показатель говорит о том, насколько эффективно построена система ротации в ФКУ «Центр поддержки». А дистанционное обучение предлагается оценить такими показателями как % усвоенных знаний в тестовой форме, а также количество ошибок сотрудника на рабочем месте. Эффективность данных показателей заключается в том, что посредством таких показателей можно выявить недостатки системы обучения персонала, например, если % удовлетворенных сотрудников новой должностью меньше 95%, нужно устраивать дополнительные беседы с сотрудниками и выяснять, что им не нравится.

Рекомендация 4.

- Также для повышения мотивации молодых специалистов в их индивидуальных планах развития, а также для других сотрудников, пришедших в ФКУ «Центр поддержки», предлагается составлять карьерограмму.
- Сотрудники будут четко знать, к чему им стремиться и что для этого нужно сделать.

Карьерограмма для молодого специалиста в ФКУ «Центр поддержки» представлен в таблице 13

Должность	Срок занятия должности	Заработная плата (руб)	Условия продвижения
Директор	10 лет	350,000	Наличие высшего и дополнительного образования, дополнительное обучение экономики, финансам, деловому общению.
Заместитель директора	8	150,000	Наличие высшего образования, знание форм, понимание происходящих процессов в ФКУ «Центр поддержки»
Начальник отдела	5	90,000	Наличие нескольких смежных опытов работы, наличие высшего образования
Главный специалист отдела	3	65,000	Наличие высшего образования, хорошая рекомендация начальника
Специалист отдела	1	45,000	Наличие среднего-специального образования, мотивация к работе

- Эффективность карьерограммы заключается в повышении мотивации сотрудника к обучению. Сотрудник наглядно видит, что его ждет через 10 лет и какими способами этого можно добиться.
- Мотивация сотрудника является одним из основных факторов успешного обучения, а эффективное обучение положительно влияет на повышение трудового потенциала .

- Это были пути улучшения системы обучения персонала как способ повышения трудового потенциала организации ФКУ «Центр поддержки», не требующих существенных материальных вложений и перестраивание системы обучения персоналом.

Рекомендация 4

необходимо внедрение новой системы обучения с целью повышения трудового потенциала ФКУ «Центр поддержки»

- Из анализа видим, что в новой системе обучения персонала будет использоваться большое количество новых для ФКУ «Центр поддержки» технологий, которые до этого либо вообще не использовались организацией, либо использовались, но недостаточно эффективно. Все это предстоит исправить, чтобы повысить трудовой потенциал ФКУ «Центр поддержки».

Таблица 13 – Первый этап организации новой системы обучения в ФКУ «Центр поддержки»

Действие	Описание
Наблюдение, анализ работы	
Наблюдение по данным программы ItShift	Анализ работы специалиста с задачами министерства
Анализ качества введения услуги	Анализ жалоб и предложения поступающих от министерства
Характеристика специалиста	Дается качественная характеристика специалиста по показателям анализа
Отбор специалистов на обучение	
Анализ документов определенного специалиста	Работа с личными данными работника для определенного сотрудника выяснения образовательной базы
Собеседование со специалистом	Объяснение причин обучения, выяснение целей сотрудника

Таблица 13 дает анализ работы, что необходимо начать делать

Таблица 14 – Второй этап введения новой системы обучения в ФКУ «Центр поддержки».

Действие	Описание
Заклучение договора с учебным центром	
Анализ имеющихся учебных центров	Поиск актуальных учебных центров в соответствии со спецификой ФКУ «Центр поддержки»
Определение программ обучения	Определение программы в соответствии с нашей целью
Заклучение договора	Составление и заклучение договора
Разработка документов об обучении	
Составление плана обучения	Обсуждение плана и времени обучения в соответствии с графиком рабочего времени
Формальное создание документов	Внесение изменений в документы
Составление граффика обучения	
Формирование учебных групп	Формирование учебных групп на основе граффика работы и расписания
Составление граффика обучения на полугодие и его согласование с приглашенным специаилистом	Составление граффика обучения в соответствии с планом и объемом работ в фку и согласование с учебным центром

Исходя информации из таблица 14

- Подразумевает, что если действующая система обучения ФКУ «Центр поддержки» не обеспечивает должный уровень трудового потенциала, как система обучения на рабочем месте, то необходимо обратиться к учебным центрам для специалистов, которые профессионально обучат персонал.

Таблица 15 – Краткая программа обучения

Тема	Результат	Срок обучения
Работа в программе ITShift с заявками административного комплекса	Уверенный пользователь ПК, никаких ошибок и потерь информации из за человеческого фактора	Теория: 9 часов Практика: 11 часов
Работа с гос. закупками	Умение и знание документопроизводства с работой с государственными закупками	Теория: 12 часов Практика: 15 часов
Способы защиты информации	Умение организовывать защиту объектов интеллектуальной собственности	Теория: 4 часа
Работа с снабжением отдела и ведение документации	Собственные закупки ФКУ «Центр поддержки»	Теория: 11 часов Практика: 15 часов

Данная цель будет достигнута с помощью новой системы обучения персонала и трудовой потенциал ФКУ «Центр поддержки» будет повышен с помощью на следующие параметры:

- 1. Укрепление лидерских позиций в следствии увеличении количества заказчиков от ведомств и министерства к 18.12.2021
- 2. Повышение производительности труда и вследствие этого увеличение количества гос заказов к 18.12.2021
- 3. Увеличение числа квалифицированных специалистов, путем обеспечение работников необходимым объемом знаний и навыков к 18.12.2021
- 4. Снижение системных ошибок специаиствов на 18.12.2021
- 5. Повышение качества осбулживания ведомств и министерства к 18.12.2021

Рекомендация 5

- Программа новой системы обучения призванная повысить трудовой потенциал в ФКУ «Центр поддержки», и обеспечить персонал необходимым объемом знаний и навыков, отражающего на качестве расширения заказчиков, гос. Закупок, новых заявок от ведомств и поставщиков к
18.12.2021

Таблица 14 – Цель ФКУ «Центр поддержки» по количеству обученных за 2020 год

Наименование мероприятия обучение	2020г	Цель к 2021г
Подготовка, переподготовка	32	40
Повышение квалификации	35	45
Где происходило обучение	Цель	
В организации	23	28
В учебном центре	12	7

Таблица 14 – дает понять, что целью и задачей ФКУ «Центр поддержки», является сокращение обучения в учебных центрах, и увеличение обучения сотрудников в пределах организации.

Таблица 15 – Анализ количества и затрат на обучение сотрудников в ФКУ «Центр поддержки»

Год	Количество сотрудников, прошедших обучение и повышение квалификации	Затраты на обучение и повышение квалификации, тыс. руб./ год
2017	4	14.000
2018	10	42.000
2019	17	84.000
2020	30	165.000

Из таблицы 15 видно, что ФКУ «Центр поддержки» стремится к обучению и видно динамику количества обученных.

Целью ФКУ «Центр поддержки» является сократить расходы за обучение одного сотрудника и увеличить количество обученных сотрудников

В ходе изучения Трудового кодекса Российской Федерации, а в частности:

- В статье. 196 предусмотрено, что работодатель имеет право определять необходимость в профессиональной подготовке и переподготовке кадров для собственных нужд. При этом он может проводить профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации сотрудников, обучение их вторым профессиям и т. д.
- В случаях, предусмотренных законодательством, работодатель обязан проводить повышение квалификации работников, если это является условием выполнения ими определенных видов деятельности

- Формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации, перечень необходимых профессий определяются работодателем с учетом мнения представительного органа работников. Порядок представления установлен в ст. 372 ТК РФ. Работники же, в свою очередь, согласно ст. 197 ТК РФ имеют право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение новым специальностям. Указанное право реализуется путем заключения дополнительного договора между сотрудником и работодателем.

- В п. 21 ст. 217 Налогового кодекса РФ (НК РФ) предусмотрено, что от обложения НДФЛ освобождаются суммы платы за обучение налогоплательщика по основным и дополнительным общеобразовательным и профессиональным образовательным программам, его профессиональную подготовку и переподготовку в образовательных учреждениях. В этой связи смотрите письма Минфина России от 24.03.2017 г. № 03–04–07/1–15, от 7.05.2015 г. № 03–04–06–01/124.
- Суммы платы за обучение не облагаются НДФЛ только в случае, если его осуществляет российское лицензированное учреждение. Также не подлежат налогообложению суммы оплаты за обучение в иностранном образовательном учреждении, обладающем соответствующим статусом.
- Следовательно, оплаченное обучение, проводимое иными лицами, не имеющими соответствующего статуса, облагается НДФЛ, то есть признается доходом физического лица. Мнение Минфина России по этому поводу в письмах от 27.12.2017 г. № 03–04–05/9–754, от 7.09.20014 г. № 03–04–06–01/234.
- Наличие трудовых отношений между организацией, оплачивающей обучение, и обучающимся лицом не влияет на освобождение от налогообложения сумм такой оплаты. Такую позицию выразил Минфин в письмах от 20.01.2011 г. № 03–04–06/6–6, от 10.09.2009 г. № 03–04–06–02/67.

- Даже если организация оплачивает обучение детей сотрудников организации, а также иных лиц, не являющихся ее сотрудниками, налоговым агентом по НДФЛ она не выступает. Эти суммы не подлежат обложению НДФЛ на основании п. 21 ст. 217 НК РФ (письмо Минфина России от 15.02.2017 г. № 03–04–06/6–28)

ФКУ «Центр Поддержки» необходимо компенсировать сотрудникам расходы на обучение, которые тот оплатил за счет собственных средств, от налогообложения НДФЛ освобождается сумма возмещения расходов

- Что это дает?

Если организация компенсирует работнику расходы на обучение, которые тот оплатил за счет собственных средств, от налогообложения НДФЛ освобождается сумма возмещения расходов в пределах установленных норм (п. 3 ст. 217 НК РФ). Учитывая, что действующим законодательством нормы не установлены, работодатель сам определяет необходимость получения работником образования и устанавливает нормы возмещения расходов на обучение во внутреннем локальном документе.

Что позволит сократить расходы на обучение сотрудников на 13%

Заключение

- Анализ мероприятий по системе обучения персонала в ФКУ «Центр поддержки» выявил имеющиеся недостатки, которые мешают эффективному развитию организации
- Полученные результаты говорят о том, что в ходе работы удалось решить все поставленные задачи и достичь установленной цели диплома — дать рекомендации, найти пути улучшения системы обучения персонала, тем самым повысив трудовой потенциал ФКУ «Центр поддержки»