

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

**Совершенствование системы внутрифирменного обучения персонала в
ГБУ СО «Мои документы»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой
_____ Кружкова О.В.
(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

Нормоконтролер
_____ Панова Е.Н.
(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

Исполнитель:
Овсянникова Анастасия Анатольевна
студент группы Б-41, 4 курса,
очного отделения,
направление «38.03.03 - Управление
персоналом»

(подпись)

Научный руководитель:
Никифорова Д.М.,
старший преподаватель
кафедры ФиА

(подпись)

Екатеринбург 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ГБУ СО «МОИ ДОКУМЕНТЫ»	7
1.1. Характеристика деятельности ГБУ СО «Мои документы».....	7
1.2. Анализ системы управления персоналом в ГБУ СО «Мои документы».....	12
1.3. Анализ системы внутрифирменного обучения персонала в ГБУ СО «Мои документы».....	19
Выводы по 1 главе.....	27
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ГБУ СО «МОИ ДОКУМЕНТЫ»	29
2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала в ГБУ СО «Мои документы»... ..	29
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала в ГБУ СО «Мои документы».....	32
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала в ГБУ СО «Мои документы».....	35
Выводы по 2 главе.....	37
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	39
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ	42
ПРИЛОЖЕНИЯ	46

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Характерной чертой любого общества, стремящегося к процветанию, является повышенное внимание к системе образования от начального, высшего и до повышения квалификации дипломированных специалистов.

Специалисты института экономики РАН считают, что необходимо постоянно обеспечивать поддержку системы повышения квалификации специалистов за счёт бюджетных средств, а также путём привлечения внебюджетных финансовых источников [25].

Главным звеном в цепи кризисных явлений и проблем, с которыми человечество столкнулось на пороге третьего тысячелетия, является кризис компетентности. Глобальная угроза наших дней - отсутствие способности человека адаптироваться к изменениям в окружающем его мире от темпов этих изменений. В сегодняшнем мире знания обновляются в среднем каждые шесть лет. Традиционное базовое формальное образование, получаемое в начале жизни, не успевает за изменениями мира, принципиально не может обеспечить человека на всю жизнь знаниями, умениями, навыками и качествами, необходимыми ему для эффективного выполнения социальных ролей.

Принятая практически всеми передовыми странами, концепция непрерывного образования выдвигает образование взрослых на определяющие позиции в основных направлениях социально-экономического развития современного мира, в том числе и России.

Опыт крупнейших фирм Европы, Америки, Японии показывает, сколь настойчиво проводят они политику тотального повышения квалификации и переподготовки кадров. Тысячи институтов, колледжей, постоянно действующих семинаров и курсов проводят обучение персонала любого уровня, и предприятия расходуют большие средства на эти мероприятия, поскольку видят в этом гарантию развития своих производств.

Продолжительное процветание компании тесно связано с эффективным и продуманным управлением. Организации, работающие ради увеличения доходов акционеров, имеют сравнительно мало шансов для долгосрочного существования. Заинтересованность предприятий в повышении эффективности производства вытекает из структуры экономических систем. В каждой из них имеются две части: управляющая и управляемая. Одной из основных функций управляющей системы является создание действенных стимулов труда для управляемой системы. Таким образом, признаются приоритет и эффективность инвестиций в людей, поскольку руководители понимают, что именно сотрудники являются нематериальным активом организации.

Особую важность приобретают задачи развития персонала, связанные с быстрой и безболезненной адаптацией работников, планированием их карьеры, продвижением по квалификационным и служебным уровням, значительно расширяются функции предприятия по организации внутрифирменного обучения и обеспечению его надлежащего качества.

Невнимание к работе по выявлению потребности в обучении работников создает серьезные проблемы для организации: она бывает вынуждена оплачивать обучение, в котором может не быть необходимости, отвлекать сотрудников от основной работы, а в результате, вместо повышения отдачи от работников после завершения учебной программы, рискует получить снижение интереса к обучению и повышению квалификации, нежелание думать о своем профессиональном росте.

Проблема исследования: существующая система внутрифирменного обучения персонала в ГБУ СО «Мои документы» не эффективна.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ системы управления персоналом и совершенствование системы внутрифирменного обучения персонала в ГБУ СО «Мои документы».

Для реализации данной цели были поставлены следующие **задачи:**

- 1) изучить деятельность ГБУ СО «Мои документы»;

2) проанализировать систему управления персоналом в ГБУ СО «Мои документы»;

3) рассмотреть формы и методы, применяемые руководителем при совершенствовании системы внутрифирменного обучения персонала в ГБУ СО «Мои документы»;

4) разработать мероприятия по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала в ГБУ СО «Мои документы»;

5) описать нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объект исследования: обучение персонала в ГБУ СО «Мои документы».

Предмет исследования: система внутрифирменного обучения в ГБУ СО «Мои документы».

В данной работе применялись **методы исследования:** теоретические - анализ состояния проблемы в первоисточниках, изучение нормативных документов и анализ кадровой документации в ГБУ СО «Мои документы»; эмпирические - анализ результатов деятельности организации, наблюдение, анкетирование.

Структура работы. Работа состоит из введения, двух глав, списка использованных источников. Во введении обоснована актуальность данной работы, представлен научный аппарат исследования, выделены проблема и противоречие, определена цель и задачи, с помощью которых можно достичь поставленную цель, выделены объект и предмет работы.

В первой главе дана характеристика деятельности ГБУ СО «Мои документы», описана система управления персоналом, и проанализирована система внутрифирменного обучения персонала.

Во второй главе предлагается решение основных проблем по теме исследования и описаны мероприятия по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала в ГБУ СО «Мои документы»,

описано нормативно-правовое обеспечение этих мероприятий, а также рассчитана социальная и экономическая эффективность.

В заключении сформулированы основные выводы по теме исследования.

Выпускная квалификационная работа содержит введение, 2 главы, 7 таблиц, 5 рисунков, список литературы из 41 источника, 2 приложения.

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ГБУ СО «МОИ ДОКУМЕНТЫ»

1.1. Характеристика деятельности ГБУ СО «Мои документы»

ГБУ СО «Мои документы» - это Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг (далее - МФЦ) - государственное учреждение, осуществляющее функции по взаимодействию с органами государственной власти, органами местного самоуправления и организациями, участвующими в предоставлении государственных (муниципальных) услуг, информированию граждан и организаций, приему и выдаче документов, обработке персональных данных, связанных с предоставлением указанных услуг [41].

Услуги в МФЦ оказываются по принципу «одного окна» на бесплатной основе.

20 сентября 2010 года было подписано постановление Правительства Свердловской области № 1377-ПП О создании государственного бюджетного учреждения Свердловской области «Многофункциональный центр предоставления государственных (муниципальных) услуг» (далее – МФЦ или Учреждение). Первоначально штат МФЦ состоял из 16 сотрудников [41].

В первые месяцы работы МФЦ разрабатывались локальные нормативные акты Учреждения, проекты договоров с органами государственной и муниципальной власти по оказанию государственных и муниципальных услуг.

С 01 июня 2011 года решением директора МФЦ приступил к оказанию государственных и муниципальных услуг в тестовом режиме. За 2012 год было оказано 8411 государственных услуг. За 2013 года их количество возросло до 73364 государственных и муниципальных услуг. За 10 месяцев 2014 года оказано более 439506 государственных и муниципальных услуг [41].

За четыре года существования в МФЦ сформировался дружный сплоченный коллектив единомышленников. Многие работники МФЦ назначены на вышестоящие должности. И сегодня сотрудники Учреждения прилагают максимум усилий к более полному и качественному обслуживанию заявителей, увеличению количества предоставляемых услуг.

На начало 2016 года программа по созданию сети Многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг Свердловской области завершена. За 5 лет созданы 82 МФЦ на территории 73 муниципальных образований, общим количеством 914 «окон» для оказания государственных и муниципальных услуг населению Свердловской области. Согласно данным мониторинга развития сети МФЦ, доля граждан Свердловской области, имеющих доступ к получению государственных и муниципальных услуг по принципу «одного» окна в многофункциональных центрах предоставления государственных услуг – 98,76% [41].

Цели создания МФЦ Свердловской области:

- повышение качества и уровня доступности Услуг;
- упрощение процедур получения гражданами и юридическими лицами массовых, общественно значимых Услуг в результате реализации принципа «одного окна», в том числе в электронном виде, на основе разработки, внедрения и использования современных технических и информационно-коммуникационных решений;
- сокращение сроков предоставления массовых, общественно значимых Услуг;
- противодействия коррупции при предоставлении Услуг;
- повышение качества информирования заявителей о порядке, способах и условиях получения Услуг на базе МФЦ, а также по иным вопросам, связанным с предоставлением Услуг.

В МФЦ оказываются различные виды услуг в следующих сферах:

1. Архив.

2. ЖКХ.
3. Паспорт, миграция.
4. здравоохранение, медицина.
5. ЗАГС.
6. Земля.
7. Малый бизнес.
8. Недвижимость.
9. Пенсионные накопления.
10. Работа.
11. Семья, дети.
12. Справки, сведения.
13. Строительство.
14. Транспорт.
15. Природные ресурсы.
16. Социальная помощь.
17. Спорт, отдых [41].

Отдаленные территории области характеризуются зачастую отсутствием любых государственных структур, оказывающих услуги населению. А также слабой мобильностью жителей, не имеющих личных транспортных средств, зависящих от возможностей межгородского транспорта.

Согласно программе по развитию сети МФЦ в Свердловской области в отдаленных поселениях предоставление услуг осуществляется путем создания мобильных МФЦ – групп в составе нескольких сотрудников учреждения, осуществляющих выездной прием документов от заявителей и выдачу им результата в установленные часы [41].

Мобильный МФЦ – это микроавтобус «Форд», оборудованный комфортными местами для посетителей и автоматизированными рабочими местами для работников МФЦ. В мобильном офисе доступен весь перечень услуг, оказываемых в настоящий момент МФЦ.

Директор МФЦ является непосредственным руководителем, организует и несет полную ответственность за результаты работы учреждения, утверждает штатное расписание, обеспечивает рациональное использование имущества, заключает договоры, издает приказы и осуществляет контроль за исполнением работниками своих должностных обязанностей.

Заместитель директора организует работу и эффективное взаимодействие сотрудников, организует производственно-хозяйственную деятельность, во время отсутствия директора выполняет его обязанности.

Отделы по работе с гражданами и организациями организуют и осуществляют работу по приему документов, выдачи справок, иной необходимой информации, обеспечивают информирование и консультирование заявителей, организуют и осуществляют взаимодействие с гражданами и организациями, организуют по необходимости заявителей сотрудников органов местного самоуправления, иных муниципальных учреждений. Руководство деятельностью отделов осуществляют начальники отделов, которые непосредственно подчинены директору учреждения.

Отдел правовой и кадровой работы занимается проведением правовой экспертизы, представляет интересы учреждения в государственных органах и других организациях, формирует кадровый состав, ведет трудовые книжки и личные дела сотрудников и осуществляет иные функции в пределах своих полномочий. Руководство осуществляет начальник отдела, который непосредственно подчиняется директору учреждения.

Отдел контроля качества предоставления государственных и муниципальных услуг занимается проведением служебных проверок, систематизирует, анализирует и разрабатывает рекомендации по улучшению качества обслуживания заявителей, сокращению сроков предоставления услуг и осуществляет иные функции в пределах своих полномочий.

Руководство осуществляет начальник отдела, который непосредственно подчиняется директору учреждения.

Отдел учета и отчетности ведет бухгалтерский учет финансово-хозяйственной деятельности, обеспечивает исполнение смет доходов и расходов, организует ведение бюджетного учета, начисляет заработную плату, организует расчеты с контрагентами, составляет и предоставляет в установленные сроки бухгалтерскую и статистическую отчетность в государственные и налоговые органы и осуществляет иные функции в пределах своих полномочий. Руководство осуществляет начальник отдела, который непосредственно подчиняется директору учреждения.

Отделы информационного обеспечения и материально-технического снабжения организуют работу по снабжению учреждения необходимыми информационными и материально-техническими ресурсами, осуществляют организацию работ по поддержанию работоспособности, сохранности и безопасности ресурсов и оборудования, осуществляют контроль и учет оборудования, мелкий ремонт и эксплуатацию, анализируют потребность учреждения в технике и оборудовании, составляют сводные заявки на приобретение оргтехники и осуществляют иные функции в пределах своих полномочий. Руководство осуществляют начальники отдела, которые непосредственно подчиняется директору учреждения.

Отдел обработки телефонных вызовов населению осуществляет прием телефонных вызовов населения, ведет их учет и обработку, консультирует и дает справочную информацию заявителям по телефону и осуществляет иные функции в пределах своих полномочий. Руководство осуществляет начальник отдела, который непосредственно подчиняется директору учреждения.

1.2. Анализ системы управления персоналом в ГБУ СО «Мои документы»

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу. Служба персонала напрямую подчинена заместителю начальника, который также курирует направления собственной безопасности и ИТ-отдел.

Рассмотрим основные функции службы персонала (рис. 1).

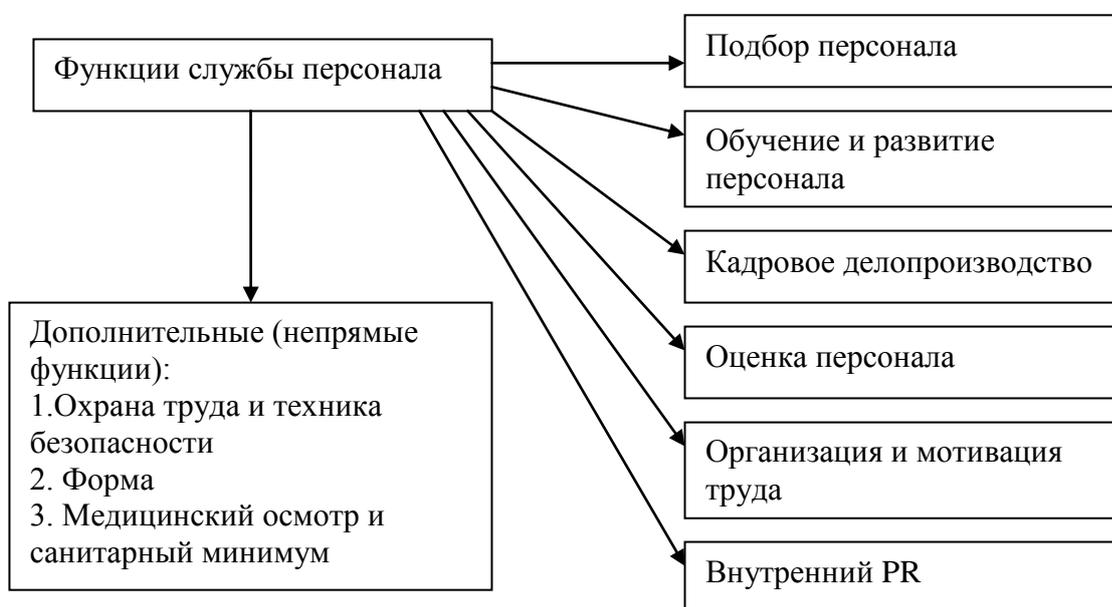


Рисунок 1 - Функции службы персонала

Функции «Подбор персонала» следующие:

- открытие вакансии и оформление заявки на подбор;
- распространение информации о вакансии;
- размещение заказа на подбор у контрагентов (кадровое агентство, служба занятости);
- поиск кандидатов;
- организация и проведение интервью с кандидатами;

- подготовка и формулирование предложения кандидату;
- подготовка выхода нового сотрудника;
- формирование и ведение базы данных контрагентов (кадровых агентств, служб занятости);
- формирование и ведение базы данных о кандидатах.

Функция «Обучение и развитие персонала»:

- первичная адаптация новых сотрудников;
- проведение оценки сотрудников во время и после окончания испытательного срока;

- адаптация к новой должности;
- обучение (стажировка) кандидатов на должности в линейных подразделениях;

- планирование обучения;
- организация обучения;
- анализ эффективности обучения;
- формирование и развитие Кадрового резерва, развитие карьеры.

Функция сектора «Кадровое делопроизводство»:

- оформление приема, перевода, увольнения по всем основаниям;
- оформление всех видов отпусков;
- больничных листов, медицинских полисов,
- страховых пенсионных свидетельств;
- кадровая статистика;
- справочная информация.

Функция «Аттестация и оценка персонала»:

- оценка работы операторов по соблюдению Единых Стандартов Качества Сервиса;
- оценка персонала «таинственными покупателями»;
- проведение центра оценки персонала для стажеров по Программе подготовки руководителей;

- проведение конкурса для внутренних и внешних кандидатов на руководящие должности;

- разработка моделей компетенций к должности, критериев оценки;
- информирование сотрудников о действующей системе аттестации;
- обучение по порядку проведения аттестации;
- проведение аттестации.

Функция «Организация и мотивация труда»:

- анализ действующей, разработка, внедрение, контроль исполнения, анализ эффективности системы стимулирования персонала Разработка документов, отражающих кадровую политику компании;

- документирование структуры и содержания деятельности компании (Подготовка и внесение изменений в организационно-штатную расстановку и штатное расписание, Подготовка Положений об отделах, Подготовка должностных инструкций);

- учет рабочего времени, анализ эффективности его использования;
- установление и изменение окладов и компенсационных пакетов;
- формирование бюджета по затратам на персонал и контроль его исполнения.

- структурированный перечень работ подразделения;
- построение матрицы взаимодействий;
- распределение работ между сотрудниками подразделения с указанием режима участия;

- оформление результатов функционального анализа;
- анализ и предложения по результатам функционального анализа.

Таким образом, мы видим, что служба персонала ежедневно выполняет огромную работу по подбору, обучению, оформлению и т.д. кадров. Работа всех отделов и секторов тесно взаимосвязана, а в некоторых случаях напрямую зависит друг от друга. В зависимости от того, как происходит тот или иной этап отношений компании и сотрудника, отношения, собственно, продолжаются или прекращаются (рис. 2).



Рисунок 2 – Взаимоотношения сотрудника и ГБУ СО «Мои документы»

Из рисунка видно, что еще на этапе стажировки и обучения кандидат может прекратить стажировку по собственному желанию или по желанию компании. Такое развитие событий не всегда интересно для компании, т. к. оно связано с очередными затратами времени и финансов на поиск нового кандидата, на его обучение. Избежать данного оборота событий можно при тщательном подборе кандидатов и при грамотном обучении. Далее видно, что подобная ситуация может сложиться на этапе адаптации, но в таком случае, она будет еще более «болезненная» и для сотрудника, и для компании. Лишь в третьем случае прекращение трудовых отношений можно считать естественным этапом развития карьеры, но и здесь этого можно

избежать. Также из рисунка видно, что важную роль в развитии карьеры играет обучение сотрудника.

Данные по ГБУ СО «Мои документы» мы будем рассматривать на примере филиала, расположенного по адресу: г. Екатеринбург, ул. Стачек, д. 4. Динамика численности и структуры занятости персонала ГБУ СО «Мои документы» представлена в табл. 1.

Таблица 1 - Численность и структура персонала по категориям ГБУ СО «Мои документы» за 2014-2016 гг., чел.

<i>Наименование показателя</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>Темпы роста, %</i>
Общая численность работающих, всего, ч:	45	68	80	15,0
удельный вес, %	100	100	100	-
в том числе:				
- руководителей;	1	2	5	150,0
удельный вес, %	2,0	3,0	6,0	-
- специалистов;	44	66	75	12,0
удельный вес, %	98,0	97,0	94,0	-

Как показывают данные, представленные в таблице 1, общая численность работающих в ГБУ СО «Мои документы» выросла на 15 %. Структурный состав не претерпел сколько-нибудь существенных изменений в исследуемом периоде. Наиболее высокий удельный вес занимают специалисты: на их долю по состоянию на 01.11.2016 г. приходится 94 % от общей численности работающих. Наименьший удельный вес занимают руководители.

Для определения показателей текучести, проанализируем движение кадров (табл. 2).

Как показывает анализ движения кадров на предприятии: в 2014 г. было принято 28, а уволено 7 работников, в том числе 3 по собственному желанию; в 2015 г. количество принятых составило 19, а уволенных 8 человек, из них по собственному желанию уволилось 4 человека.

Таблица 2 - Движение работников в ГБУ СО «Мои документы»,
за 2014-2016 гг., чел

<i>Наименование показателя</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>Темпы роста, %</i>
Среднесписочная численность	45	68	80	15,00
Принято в течение отчетного года	4	28	19	-47,36
Выбыло в течение отчетного года, в том числе	5	7	8	12,50
- по собственному желанию	2	3	4	25,00
- по другим причинам.	3	4	4	0,00
Текучесть кадров, %	11,11	10,29	10	13,51

Очевидна текучесть кадров в ГБУ СО «Мои документы» в исследуемом периоде (10 %), что, безусловно, является негативным фактором в деятельности организации, так как сказывается на качестве оказываемых услуг (другие специалисты во время отсутствия уволенных специалистов берут на себя их работу). Нормальное значение текучести кадров лежит в пределах от 0 до 5 процентов. Следовательно, в ГБУ СО «Мои документы» данное значение чуть выше нормы, однако, мы видим тенденцию к снижению данного показателя.

Рассмотрим следующие показатели эффективности поиска и подбора персонала:

- процент вакансий, заполненных кандидатами (от общего числа вакансий).

Всего вакансий – 18, принято – 12 чел., следовательно, в ГБУ СО «Мои документы» 66,66 % заполненных вакансий ($12/18 * 100 \%$).

В ГБУ СО «Мои документы» средний показатель заполняемости кадрами, т. е. менеджер по персоналу закрывает показатель по набору персонала. Это положительно характеризует его работу, так как он выбирает и реализует эффективные методы подбора персонала. Выбор методов осуществляет менеджер по персоналу по согласованию с руководителем СП с учетом ежемесячного бюджета на подбор персонала.

Средние затраты на заполнение одной вакансии включают в себя затраты на канцелярские товары и стоимость размещения объявления в СМИ и составляют 8 000 рублей.

Таблица 3 – Средние затраты на заполнение одной вакансии:

Канцелярские принадлежности (бумага, ручки, тонер для принтера, файлы)	5 000 руб.
Стоимость размещения рекламы	Собственный сайт – 0 руб. Интернет-порталы – 2 000 руб. Газеты – 1 000 руб.
Всего	8 000 руб.

Потребность в персонале в долгосрочной перспективе не определяется, определяется только в краткосрочном периоде, т.е. по мере поступления информации от сотрудников, планирующих уволиться.

Рассмотрим коэффициент качества работы по направлению адаптации персонала – отношение числа сотрудников, успешно прошедших адаптацию, к общему числу сотрудников, принятых на работу:

$$11 \text{ чел.} / 12 \text{ чел.} \times 100 \% = 91,66 \%$$

Качество адаптации находится на высоком уровне, организация уделяет внимание вновь прибывшим сотрудникам, постоянно совершенствует существующие в организации способы адаптации персонала.

Рассмотрим показатели эффективности мотивации и стимулирования персонала:

- процент сотрудников, получающих премии (бонусы), привязанные к результату (от общей численности персонала)

$$76 \text{ чел.} / 80 \text{ чел.} \times 100\% = 95 \%$$

- соотношение фиксированной и переменной частей заработной платы

Средняя з/п сотрудника – 18 000 руб., из них фиксированная часть – 12 000 руб. (67 %), переменная часть (премия) – 6 000 руб. (33 %).

Существует ежемесячная гибкая схема материального стимулирования (льготы, государственная поддержка), и нематериальной мотивации

персонала (доска почета), благодаря чему работники стремятся к улучшению показателей эффективности.

В целом, система управления персоналом работает достаточно эффективно.

1.3. Анализ системы внутрифирменного обучения персонала в ГБУ СО «Мои документы»

Внутрифирменное обучение – особая схема организации подготовки взрослых. Как правило, программы внутрифирменной подготовки создаются специально для конкретного предприятия и ориентируются на развитие персонала и подготовку его к изменениям в организации:

- проводится на территории предприятия или корпоративных учебных центров;

- строится на решении проблем, специфичных для конкретной организации, с привлечением собственных или внешних преподавателей [21].

Выбор между собственными учебными программами, подготовленными и разработанными в самой организации, и внешними программами не всегда прост. Компания гораздо лучше контролирует содержание и формат собственных программ, в случае необходимости они легче могут вносить изменения, добавления в программы, разработанные своими силами. Такие программы позволяют более тесно увязать процесс и результаты обучения с интересами организации, ее целями и стратегией.

Для проведения учебного процесса необходимо сделать выбор из двух альтернатив: искать преподавателей «на стороне» либо привлекать к обучению персонала собственных преподавателей. Если организации для подготовки и развития персонала обучение требуется не постоянно, а время от времени и для небольшого числа работников, то организация может позволить себе заказать это обучение в специализированных организациях,

работающих в сфере бизнес-образования (в ряде случаев объединяясь с другими организациями).

Если же перед организацией стоит задача обучения большого числа работников на регулярной основе, то более целесообразно организовать подготовку собственных преподавателей или пригласить на постоянную работу соответствующих специалистов (преподавателей, тренеров, инструкторов) [9].

Система внутрифирменного обучения персонала - это система подготовки персонала, которая осуществляется непосредственно на территории компании или в корпоративных учебных центрах; и строящаяся на решении проблем, специфичных для конкретной организации, с привлечением собственных или внешних преподавателей [33].

Прежде чем строить какую-либо обучающую систему, необходимо выявить потребности компании. Как правило, они вытекают из ее стратегии и должны быть подчинены целям и задачам, которые она решает на данном этапе. Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Это особенно справедливо в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. Несоответствие квалификации персонала потребностям компании отрицательно сказывается на результатах ее деятельности.

Цель обучения для ГБУ СО «Мои документы» - повышение результативности работы персонала Компании для достижения коммерческих целей, посредством повышения уровня профессиональной квалификации сотрудников.

Цель обучения для сотрудника - приобретение знаний и навыков по профессии для обеспечения перспективы профессионального и карьерного роста.

Задачи обучения: передавать знания о сервисных услугах ГБУ СО «Мои документы»; передавать информацию о передовых способах

организации процессов для эффективного управления ГБУ СО «Мои документы»; формировать навыки ведения коммуникаций; развивать навыки руководства; расширять кругозор для принятия оптимальных управленческих решений.

Рассмотрим обучение действующих сотрудников.

В 2016 г. в ГБУ СО «Мои документы» повысили квалификацию 14,8% сотрудников: делопроизводитель, начальник отдела по работе с гражданами и организациями, старший менеджер, менеджеры отделов.

Расходы на обучение сотрудников ГБУ СО «Мои документы» за 2016 гг. представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Расходы на обучение персонала ГБУ СО «Мои документы»,
2016 гг.

<i>Наименование должности</i>	<i>Кол-во сотрудников</i>	<i>Кол-во часов</i>	<i>Затраты, руб.</i>
Начальник отдела по работе с гражданами и организациями	1	254	22 570
Старший менеджер	2	250	51 800
Делопроизводитель	1	120	16 950
Менеджеры	5	120	92 750
Итого:			184 070

Сумма расходов на обучение не включает в себя стоимость образовательной программы, приобретение необходимой литературы и проезд к месту обучения (при необходимости). В прошлом году дополнительно на обучение персонала было потрачено 257 530 руб.

Данное обучение проводится только по необходимости организации, так как в должностных инструкциях указанных в таблице специалистов прописано обязательное повышение квалификации 1 раз в 3 года по профильным тематикам. Следовательно, определение потребности в обучении не проводится, не определяется интерес сотрудников в конкретным темам обучения. Проведение обучения 1 раз в 3 года неэффективно, так как каждый год в работе многих специалистов происходят изменения,

появляются новые инструменты и методы оптимизации работы, которые необходимо отслеживать и перенимать на свою работу.

В табл. 4 описано распределение персонала по уровню образования.

Таблица 4 - Распределение персонала по уровню образования сотрудников

Уровень образования	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Среднее специальное	10	22	30	44,12	40	50
Среднее профессиональное	32	71,34	20	29,41	24	30
Высшее профессиональное	3	6,66	18	26,47	16	20

Документов, регламентирующих систему внутрифирменного обучения, в организации нет, поэтому процесс осуществлялся стихийно, несмотря на то, что процедура аттестации сотрудников рассматриваемой организации разработана с учетом всех требований.

Обязательная программа внутрифирменного обучения принимаемых сотрудников состоит из обучения при приеме на работу и периодических обучениях (раз в два месяца) по следующим темам: принципы клиентской ориентации; основы эффективных коммуникаций; работа в проблемных ситуациях.

Рассмотрим последовательно процесс внутрифирменного обучения (далее - стажировки) для базового персонала (операторов колл-центра) при приеме на работу.

С вечера, предшествующего первому дню стажировки, менеджер по обучению получает в отделе подбора анкеты претендентов на вакантные должности. Количество заявленных претендентов подбирается на основании еженедельных отчетов из магазинов об укомплектованности штата. Группа набирается дважды в неделю: в понедельник и среду. Стажировка для сотрудников базового персонала длится 4 дня (два дня теория, два дня практика). При положительном решении о принятии сотрудника на работу и

при дальнейшем оформлении с ним трудовых отношений, дни стажировки оплачиваются в первую заработную плату в соответствии с Правилами внутреннего распорядка, Положением об оплате труда.

Первый день содержит большой теоретический блок. Освоение такого объема материала достаточно трудоемкая задача для новичка, поэтому применяются различные методы обучения, каждый из которых несет свою задачу: презентации (помимо устного изложения материал преподносится зрительно). Данный метод имеет высокий уровень контроля времени и содержания. Он применим в больших группах, но его неудобство в том, что он имеет недостаточное взаимодействие с учащимися, и значит уровень сохранения информации низкий; экскурсия (дает наглядное представление о предстоящей работе). Данный метод позволяет подкрепить полученную информацию, предоставляет сенсорный опыт в случаях, когда словесных объяснений недостаточно. Его неудобство в том, что учащимися экскурсия может рассматриваться как развлечение, что влечет за собой несерьезное отношение. Неудобством является так же сложность организации, т.к. экскурсия проводится в рабочем режиме предприятия; практическая часть при работе с программой (возможность самостоятельно отработать полученные знания). Данный метод высоко практичен, имеет прямое применение, но требуется индивидуальная консультация; подведение итогов (обратная связь, закрепление пройденного материала).

Помимо достаточно емкого первого дня стажировки стажером предстоит подготовиться к предстоящему тесту дома, причем, значительную часть материала нужно освоить самостоятельно, а именно, алгоритмы взаимодействия сотрудника ГБУ СО «Мои документы» с клиентом.

В силу того, что стажеры дома самостоятельно учили алгоритмы взаимодействия с клиентом, которые лежат в основе тренинга «Принципы клиентской ориентации» занятие идет, как правило, более динамично. Тест содержит вопросы по всему курсу стажировки и служит документальным основанием для дальнейшего прохождения стажировки или ее прекращения.

Просмотр фильма «Стандарты взаимодействия с клиентом». В это время менеджер по обучению проверяет тесты, а стажеры в наглядной форме закрепляют пройденный материал. При положительном решении о прохождении дальнейшей стажировки на стажера заполняется оценочный лист и передается руководителю того отдела, в котором будет проходить стажировка.

Следовательно, первые два дня стажировки имеют насыщенную программу. В основном при собеседовании сотрудника, не делается акцент на его образование. Так как хороший и ценный сотрудник может быть вообще без образования, но иметь огромный опыт работы и желание развиваться в данной сфере. А так же кандидат может быть достаточно активным со своими идеями.

Для определения оценки эффективности обучением персонала в ГБУ СО «Мои документы», было проведено анкетирование (анкета представлена в приложении 1). В анкетировании приняли участие 80 человек (100 %).

Результаты показали:

- 1) Удовлетворены ли Вы проводимым обучением? (рис. 3).

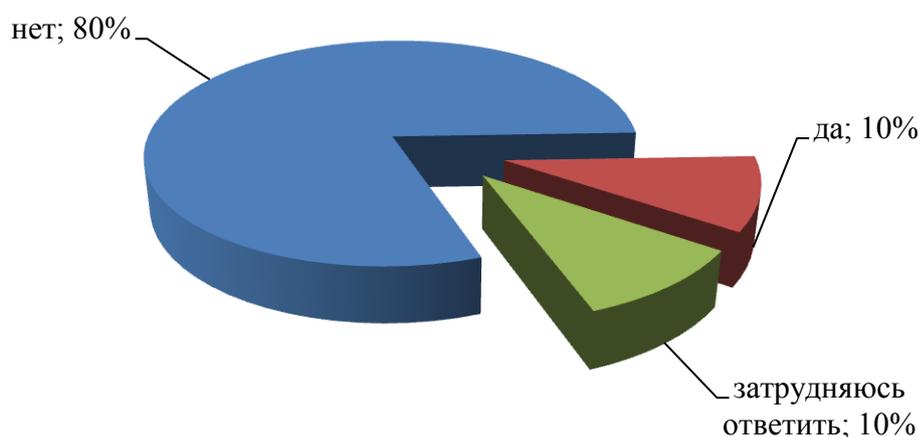


Рисунок 3 - Результаты ответов на вопрос 1

Из 100% опрошенных: 80% - ответили нет, 10 % - да и 10% - затрудняюсь ответить.

2) Используются ли нормативные документы при проведении обучения? (рис. 4).

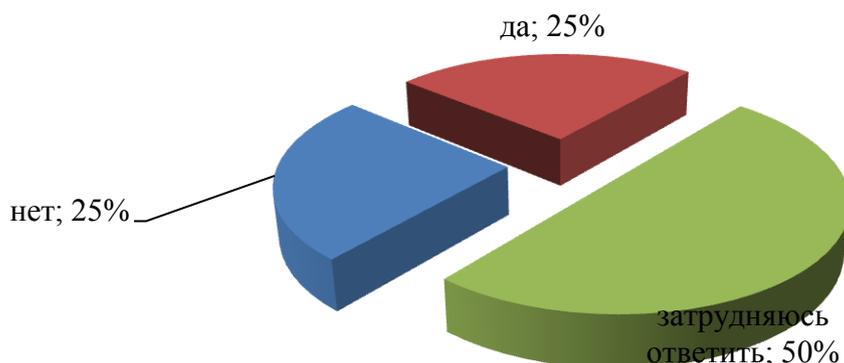


Рисунок 4 - Результаты ответов на вопрос 2

Из 100% опрошенных: 25% - ответили нет, 25% - да, и 50% - затрудняюсь ответить.

3) Определяется ли потребность в обучении сотрудников? (рис. 5).

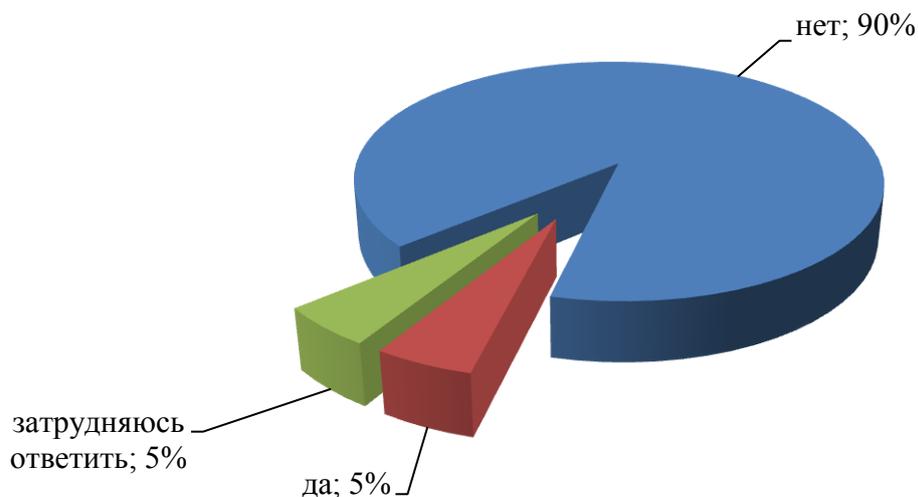


Рисунок 5 - Результаты ответов на вопрос 3

Из 100% опрошенных: 90% – ответили нет, 5% – да и 5% – затрудняюсь ответить.

Таким образом, степень удовлетворенности обучением, персоналом оценивается как низкая. Показатели степени удовлетворенности говорят о неэффективной организации внутрифирменного обучения персонала в ГБУ СО «Мои документы».

При детальном анализе, выявлены следующие причины ухода персонала из ГБУ СО «Мои документы»:

- слабое общение персонала с менеджментом;
- высокий уровень стресса на работе;
- невозможность дальнейшего профессионального роста;
- неравные возможности в карьере. Карьерные перспективы – это очень важный фактор, который позволяет сохранить персонал на местах, и дает стимул уверенно работать дальше;
- не хватает заработной платы. Слишком низкая заработная плата (при очень высоких требованиях к работе) – самый весомый аргумент, который заставляет сотрудника увольняться.

В ходе изучения системы управления персоналом, в частности внутрифирменного обучения персонала, были выявлены следующие проблемы:

- отсутствие технологии определения потребности в обучении и технологии выходного контроля;
- отсутствует положение об обучении персонала;
- методы обучения, применяемые сегодня, требуют чрезмерных затрат.

Рассмотрим каждую проблему более подробно.

Отсутствие технологии определения потребности в обучении и технологии выходного контроля. В ГБУ СО «Мои документы» не проводится исследование потребности в обучении персонала. Потребность в обучении персонала присутствует постоянно. Проблема, на самом деле, заключена в следующих обстоятельствах:

- данная потребность не осознается руководством организации, компании, предприятия;
- организация не готова к удовлетворению данной потребности персонала;
- не понимается и не принимается цель обучения и не представляется точно и ясно его желаемый результат.

Очень часто вся технология определения потребности в обучении сводится к поискам ответов на данные вопросы, многочисленным и многочасовым дискуссиям заинтересованных менеджеров. Сначала в компании должны обсуждать, нужно ли это обучение вообще, а затем стоит ли на это тратить честно зарабатываемые деньги, когда их без того, есть на что потратить.

Потребность в обучении стала актуальной при значительном повышении спроса услуг от населения, когда все известные способы и средства влияния на этот процесс были использованы, а изменения не наступили.

Методы обучения, применяемые сегодня, требуют чрезмерных затрат. Существующие методы обучения персонала (видеометоды, теоретические без применения практики) в ГБУ СО «Мои документы» несут большие затраты, как финансовые, так и временные. Затраты на видеообучения высокие, так как необходима дополнительная техника, которая не предусмотрена в работе учреждения: проектор, мультимедийная система, дополнительный ноутбук, постоянное подключение к Интернету на высокой скорости. То есть, помимо оплаты стоимости программы обучения, необходимы затраты на проведение обучения. Затраты в 2016 году на применение этого метода составили 92 750 рублей. Теоретические методы без применения практики подразумевают обучение по выданным теоретическим материалам с итоговым срезом знаний. Для обучения 1 сотрудника в 2016 году пришлось потратить 22 570 рублей с помощью такого метода.

Бессистемность обучения, отсутствие регламентирующей документации о внутрифирменном обучении. В организации отсутствует Положение о внутрифирменном обучении, которое бы регламентировало обучение и систематизировало сам процесс обучения.

Таким образом, проведенный анализ позволил выявить следующие проблемы:

- отсутствие технологии определения потребности в обучении и технологии выходного контроля;
- отсутствует положение об обучении персонала;
- методы обучения, применяемые сегодня, требуют чрезмерных затрат.

Выводы по 1 главе

ГБУ СО «Мои документы» - это Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг - государственное учреждение, осуществляющее функции по взаимодействию с органами государственной власти, органами местного самоуправления и организациями, участвующими в предоставлении государственных (муниципальных) услуг, информированию граждан и организаций, приему и выдаче документов, обработке персональных данных, связанных с предоставлением указанных услуг.

Услуги в МФЦ оказываются по принципу «одного окна» на бесплатной основе.

В ходе анализа системы внутрифирменного обучения персонала нами были сформулированы следующие проблемы:

- отсутствие технологии определения потребности в обучении и технологии выходного контроля;
- отсутствует положение об обучении персонала;
- методы обучения, применяемые сегодня, требуют чрезмерных затрат.

ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ГБУ СО «МОИ ДОКУМЕНТЫ»

2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала в ГБУ СО «Мои документы»

Прежде чем строить какую-либо обучающую систему, необходимо выявить потребности компании. Как правило, они вытекают из ее стратегии и должны быть подчинены целям и задачам, которые она решает на данном этапе. Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации.

В качестве стимулов, поддерживающих активность персонала с несложившейся позицией саморазвития, оправданы «внешние» мероприятия: обучение на курсах, посещение различных семинаров, знакомство с опытом других специалистов, возможность участия в новой, экспериментальной деятельности (работа в творческой группе).

Для решения выделенных проблем в системе внутрифирменного обучения персонала предложен ряд мероприятий (табл. 5).

Таблица 5 - Мероприятия по совершенствованию системы
внутрифирменного обучения персонала ГБУ СО «Мои документы»

Проблема	Мероприятия	Ответственный	Стоимость мероприятия
Отсутствует положение об обучении персонала	Разработка положение о внутрифирменном обучении персонала	Менеджер по персоналу	29 640 руб.
Отсутствие технологии определения потребности в обучении и технологии выходного контроля	Определение потребности в обучении (входная диагностика), выявление несоответствия между профессиональными знаниями которыми обладают сотрудники и теми которыми должны обладать	Менеджер по персоналу	39 520 руб.

	Разработать систему оценки эффективности обучения персонала		79 040 руб.
Методы обучения, применяемые сегодня, требуют чрезмерных затрат	Внедрение «Программы дистанционного обучения» Обучение персонала	Директор, менеджер по персоналу	91 800 руб. 144 000 руб.
Итого			384 000 руб.

Для расчета затрат на реализацию предложенных мероприятий, рассмотрим подробно затраты каждого:

1) разработать положение о внутрифирменном обучении персонала: 3 недели (120 рабочих часов), 1 час работы менеджера по персоналу составляет 190 рублей. Следовательно, затраты на выполнение этого мероприятия равны $120 \text{ час.} \times 190 \text{ руб.} / \text{час.} = 22\,800 \text{ руб.}$ Отчисления во внебюджетные фонды составят $22\,800 \times 30\% = 6\,840 \text{ руб.}$ Таким образом, общая сумма составит 29 640 рублей;

2) определение потребности в обучении (входная диагностика), выявление несоответствия между профессиональными знаниями которыми обладают сотрудники и теми которыми должны обладать: 4 недели (160 рабочих часов), 1 час работы менеджера по персоналу составляет 190 рублей. Следовательно, затраты на выполнение этого мероприятия равны $160 \text{ час.} \times 190 \text{ руб.} / \text{час.} = 30\,400 \text{ руб.}$ Отчисления во внебюджетные фонды составят $30\,400 \times 30\% = 9\,120 \text{ руб.}$ Таким образом, общая сумма составит 39 520 рублей;

3) разработать систему оценки эффективности обучения персонала: 2 менеджера по персоналу будут разрабатывать систему в течении 4 недель, 1 час работы менеджера по персоналу составляет 190 рублей. Следовательно, затраты на выполнение этого мероприятия равны $160 \text{ час.} \times 190 \text{ руб.} / \text{час.} = 30\,400 \text{ руб.}$ Отчисления во внебюджетные фонды составят $30\,400 \times 30\% = 9\,120 \text{ руб.}$ Таким образом, общая сумма составит 79 040 рублей;

4) Внедрение «Программы дистанционного обучения»: затраты на дополнительные функции онлайн-платформы «Е-стади»: 91 800 руб.;

5) Обучение персонала: 12 000 x 12 чел. = 144 000 руб.

Общая сумма затрат составит 384 000 рубля.

Одним из мероприятий является разработка Положения об обучении персонала» (Приложение 3). Данный документ очень важен для организации, так как является основным в ходе регулирования данного процесса.

Определение потребности в обучении будет осуществляться после прохождения аттестации и с помощью контрольных тестов, проводимых раз в полгода.

Для внедрения нового метода обучения будет использоваться онлайн-платформа - Ё-СТАДИ (бесплатная российская разработка команды единомышленников по развитию дистанционного образования).

Для начала работы необходимо зарегистрироваться на сайте и создать «рабочую область» - персональное пространство вашей компании, в котором будут размещаться учебные материалы и задания для обучающихся. Отличие от классических LMS состоит в том, что функционал ориентирован на практическую работу. Ё-Стади, безусловно, позволяет публиковать учебные материалы, но большая часть системы предназначена для всевозможной оценки знаний и тестирования.

Ё-Стади содержит достаточное количество инструментов для организации обучения и тестирования:

«Рабочая область». В рабочей области публикуются учебные материалы по курсу, объявления и задания (кейсы). Рабочая область создается преподавателем/тьютором/менеджером по обучению и может объединять несколько групп или курсов. Слушатели получают доступ к рабочей области по заявкам.

«Тест». Ё-Стади обладает мощным функционалом для проведения тестирования, тест можно создавать на сайте или импортировать из *.docx предварительно оформив в соответствии с специальными правилами. Доступен подробный отчет об ответах каждого тестируемого. Есть

возможность ограничить сроки, время, количество попыток, возможность переключаться между окнами браузера.

«Файл». Загрузка файлов/документов, который преподаватель затем может оценить и прокомментировать. Журнал успеваемости генерируется в рабочей области автоматически, на базе созданных заданий и позволяет генерировать Excel-файл.

«Журнал». Журнал формируется системой на основе созданных преподавателем заданий. Оценки попадают в журнал автоматически при прохождении тестирования, это значительно облегчает труд преподавателя, а студенты всегда имеют доступ к последней информации.

«Форум». При создании «форума» в качестве задания появляется возможность проставлять оценки напротив ответа.

«Лента событий». События собраны на соответствующей странице организованной в виде новостной ленты, уведомления о них вы можете получать на email.

В целом Е-Стади является хорошим решением для небольших компаний, желающих организовать обучение персонала без каких-либо затрат на приобретение СДО.

Обязательным условием качественной работы по повышению квалификации и обучению персонала является обратная связь с коллегами, т.е. получение информации об их образовательных потребностях, для чего используются листы-опросники, анкеты-заявки.

2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала в ГБУ СО «Мои документы»

Правовое обеспечение системы внутрифирменного обучения персонала заключается в разработке и использовании средств юридического воздействия на работодателей и наемных работников с целью достижения

эффективного обучения и повышения квалификации, а также соблюдения прав и обязанностей сторон, обеспеченных законодательством.

Функции правового обеспечения обучения персонала на уровне организации выполняются:

- руководителем организации;
- руководителем и сотрудниками кадровой службы.

Основными нормативно-правовыми актами федерального уровня в области обучения являются:

- Трудовой кодекс РФ;
- и другие нормативно-правовые акты.

Кроме того, обучение персонала регулируется указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ, нормативно-правовыми актами субъектов федерации (конституциями, законами), а также актами местного самоуправления, содержащими нормы трудового права. При этом все перечисленные нормативно-правовые акты не должны противоречить Трудовому кодексу РФ.

Иными словами, к правовому обеспечению обучения персонала относятся все нормативно-правовые акты, регулирующие обучение персонала.

Основные профессиональные образовательные программы направлены на решение задач последовательного повышения профессионального и общеобразовательного уровней, подготовку специалистов соответствующей квалификации. К ним относятся программы:

- высшего профессионального образования (программы бакалавриата и программы магистратуры);
- послевузовского профессионального образования (аспирантура (адъюнктура), ординатура и интернатура).

Дополнительная образовательная программа включает рабочие программы учебных курсов, предметов, дисциплин (модулей).

Согласно ст. 196 ТК РФ необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров для собственных нужд определяет работодатель.

Цель профессиональной подготовки - ускоренное приобретение обучающимся навыков, необходимых для выполнения определенной работы, группы работ. Профессиональная подготовка не сопровождается повышением образовательного уровня обучающегося. Такая подготовка может быть получена в образовательных учреждениях, а также в образовательных подразделениях организаций, имеющих соответствующие лицензии, и в порядке индивидуальной подготовки у специалистов, обладающих соответствующей квалификацией (пп. 1, 3 ст. 21 Закона об образовании).

Целью профессиональной переподготовки специалистов является получение ими дополнительных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности, а также для расширения квалификации специалистов в целях их адаптации к новым экономическим и социальным условиям и ведения новой профессиональной деятельности, в том числе с учетом международных требований и стандартов (п. 7 Типового положения об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 26.06.1995 № 610).

Профессиональная переподготовка специалистов проводится на базе высшего и среднего профессионального образования и осуществляется образовательными учреждениями по программам двух типов. Первый тип обеспечивает совершенствование знаний специалистов для выполнения нового вида профессиональной деятельности (свыше 500 час. аудиторных занятий), другой - для получения дополнительной квалификации (не менее 1000 час. трудоемкости) (п. п. 1, 8 Положения о порядке и условиях профессиональной переподготовки специалистов, утвержденного Приказом Минобразования России от 06.09.2000 №2571).

В организации нормативным документом является «Положение об обучении», в котором прописана политика компании в области обучения, цели и задачи обучения, виды обучения, планирование и организация обучения, индивидуальное обучение, оценка эффективности обучения и ответственность.

Таким образом, рассмотрев нормативно-правовое обеспечение системы программы обучения персонала, выявлено, что целью профессиональной переподготовки специалистов является получение ими дополнительных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности, а также для расширения квалификации специалистов в целях их адаптации к новым экономическим и социальным условиям. А также рассмотрели основные функции правового обеспечения обучения персонала на уровне организации выполняются:

- руководителем организации;
- руководителем и сотрудниками кадровой службы.

Для реализации предложенных мероприятий было разработано Положение об обучении персонала» (Приложение 3).

2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала в ГБУ СО «Мои документы»

Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Социальная эффективность от реализации системы внутрифирменного обучения персонала представлена в таблице 6.

Таблица 6 - Социальная эффективность мероприятий

Социальный эффект	Показатели эффективности
Реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников	Удельный вес работников, выразивших позитивное отношение к проекту
Повышение конкурентоспособности персонала	Удельный вес работников, предлагающих новые идеи по совершенствованию организации работы
Обеспечение согласования целей работников и администрации при управлении карьерой	Уровень текучести кадров из-за отсутствия возможности развития
Формирование благоприятного имиджа организации	Лояльность персонала к организации и хорошие отзывы о ней за пределами организации
Обеспечение стабильной занятости	Лояльность персонала

Позитивные социальные последствия мероприятий совершенствования системы внутрифирменного обучения персонала могут формироваться (и должны оцениваться) и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации, создание новых рабочих мест и обеспечение стабильной занятости в регионе, обеспечение безопасности продукции для пользователей и природы и пр.).

Предлагается ввести дистанционное обучения для охвата большего количества сотрудников, но при этом сократятся затраты на выезды этих сотрудников для обучения в г. Екатеринбург. Затраты на обучение составляют в среднем 12 000 руб. / чел. (по данным предыдущего года). В 2017 году необходимо обучить 12 сотрудников. Следовательно, годовые затраты на курсы обучения составляют 144 000 руб. в год. К этим затратам добавляются расходы на оплату труда специалиста, который будет обеспечивать работоспособность и актуальность этой системы, в размере 240 000 руб. в год. Общие затраты на обучение составят 384 000 руб. в год. К примеру, в 2016 году для обучения всех сотрудников понадобилось бы 441 600 рублей. Экономический эффект рассчитан в табл. 7.

Для расчета влияния показателей эффективности при совершенствовании системы внутрифирменного обучения персонала на результаты деятельности ГБУ СО «Мои документы» проведем следующие расчеты.

Таблица 7 – Определение экономического эффекта мероприятий по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала в ГБУ СО «Мои документы»

Мероприятия 2016 г.	Затраты, руб.	Мероприятия 2017 г.	Затраты, руб.	Эффект, руб.
Программы обучения	184 070	Программы обучения	144 000	40 070
Дополнительные затраты (приобретение необходимой литературы, канцелярских товаров и проезд к месту обучения)	257 530	Затраты на внедрение разработанных мероприятий	240 000	17 530
			Итого	57 600

Определим суммарный результат расчетов эффективности мероприятия. Снижение затрат на обучение составит 57 600 руб.

Таким образом, внедрение предлагаемых мероприятий позволит сократить затраты на обучение в среднем на 13 %.

Выводы по 2 главе

Усовершенствована система внутрифирменного обучения персонала в ГБУ СО «Мои документы». Система преследует цели создания эффективного обучения персонала внутри организации, обеспечивающего снижение текучести кадров, рост производительности труда, мотивации, появление стабильности для персонала.

Рассмотрены мероприятия по совершенствованию внутрифирменной системы обучения персонала: разработка анкеты по выявлению потребностей в обучении; разработка этапов организации обучения: подготовительный этап, основной этап и заключительный этап; Положение об обучении персонала.

Рассмотрено нормативно-правовое обеспечение системы внутрифирменного обучения персонала. А также рассмотрели, основные функции правового обеспечения обучения персонала на уровне организации выполняются: руководителем организации; руководителем и сотрудниками кадровой службы.

Оценить данную эффективность количественно достаточно сложно ввиду вероятностного характера большинства показателей, однако можно утверждать, что в целом мероприятия имеют положительную социально-экономическую эффективность и могут быть реализованы на практике.

Целесообразность совершенствования системы внутрифирменного обучения подтверждается проведенной оценкой социально-экономической эффективности. Была выявлена положительная социальная эффективность от реализации проекта: повышение содержательности труда и уровня мотивации персонала; реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников; повышение конкурентоспособности персонала; обеспечение согласования целей работников и администрации при управлении карьерой; формирование благоприятного имиджа организации; обеспечение стабильной занятости. Внедрение предлагаемых мероприятий позволит сократить затраты на обучение в среднем на 13 %.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе мы проанализировали особенности внутрифирменного обучения персонала организации в современных российских условиях на примере ГБУ СО «Мои документы».

Рассмотренные в работе формы и методы обучения не являются идеальными, нельзя однозначно сказать, что организация может выбрать одну форму и обучать только каким-либо определенным методом своих сотрудников. Выбор формы обучения должен исходить из цели, которой хочет достигнуть организация. Немаловажным является и принятие этой формы обучаемым сотрудником. В противном случае, если сотрудник не будет воспринимать этот метод обучения, организация будет терять время и деньги, а сотрудник – мотивацию к дальнейшему обучению и работе в этой компании.

Одним из путей совершенствования системы внутрифирменного обучения персонала является переход от сложившейся практики периодического (а чаще всего эпизодического) обучения к непрерывному пополнению и обновлению знаний. Система внутрифирменного обучения на предприятии в условиях рынка, с одной стороны, должна быстро реагировать на изменения потребностей производства в квалифицированных кадрах, а с другой – предоставить работникам возможность для обучения в соответствии с их интересами. Отсюда и требования к гибкости (подвижности) системы внутрифирменного обучения, к её способности быстро менять содержание, методы, организационные формы.

Внутрифирменное обучение – особая схема организации подготовки взрослых. Как правило, программы внутрифирменной подготовки создаются специально для конкретного предприятия и ориентируются на развитие персонала и подготовку его к изменениям в организации.

Система внутрифирменного обучения персонала - это система подготовки персонала, которая осуществляется непосредственно на

территории компании или в корпоративных учебных центрах; и строящаяся на решении проблем, специфичных для конкретной организации, с привлечением собственных или внешних преподавателей.

ГБУ СО «Мои документы» - это Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг - государственное учреждение, осуществляющее функции по взаимодействию с органами государственной власти, органами местного самоуправления и организациями, участвующими в предоставлении государственных (муниципальных) услуг, информированию граждан и организаций, приему и выдаче документов, обработке персональных данных, связанных с предоставлением указанных услуг.

В ходе анализа системы внутрифирменного обучения персонала нами были сформулированы следующие проблемы:

Отсутствие технологии определения потребности в обучении и технологии выходного контроля. В ГБУ СО «Мои документы» не проводится исследование потребности в обучении персонала. Потребность в обучении персонала присутствует постоянно.

Методы обучения, применяемые сегодня, требуют чрезмерных затрат. Существующие методы обучения персонала в ГБУ СО «Мои документы» несут большие затраты, как финансовые, так и временные.

Бессистемность обучения, отсутствие регламентирующей документации о внутрифирменном обучении. В организации отсутствует Положение о внутрифирменном обучении, которое бы регламентировало обучение и систематизировало сам процесс обучения.

Для решения данных проблем предложены следующие мероприятия: отбор психологической, педагогической, методической литературы по внутрифирменному обучению персонала, разработка концепции внутрифирменного обучения и развития персонала, определение потребности в обучении (вводная диагностика), выявление несоответствия между профессиональными знаниями которыми обладают сотрудники и теми

которыми должны обладать, внедрение «Программы дистанционного обучения, оценка эффективности программ обучения (контрольная диагностика) по следующим параметрам: реакция обучаемых на программу); степень усвоения программы (тестирование или иные формы контроля с вынесением соответствующей оценки); изменение поведения в результате обучения (оценивается руководителем на рабочем месте); результаты работы (повышение качества, удовлетворенность).

Рассмотрено нормативно-правовое обеспечение системы внутрифирменного обучения персонала. А также рассмотрели, основные функции правового обеспечения обучения персонала. На уровне организации выполняются: руководителем организации; руководителем и сотрудниками кадровой службы.

Целесообразность совершенствования системы внутрифирменного обучения подтверждается проведенной оценкой социально-экономической эффективности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андреева, И.Н. Управление кадрами [Текст]/ И.Н. Андреева. – СПб.: БХВ-Петербург, 2012. – 416 с.
2. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом: теория и практика [Текст] / Т.Ю. Базаров. – СПб.: Юрайт, 2014. – 382 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. – М.: Академия, 2014. – 224 с.
4. Байтасов Р.Р. Управление персоналом / Р.Р. Байтасов. – СПб.: Феникс, 2014. – 352 с.
5. Башмаков В.И. Управление социальном развитием персонала / В.И. Башмаков, Е.В. Тихонова. – М.: Академия, 2014. – 240 с.
6. Биктяков К.С. Адаптивность системы управления персоналом / К.С. Биктяков. – М.: Спутник, 2013. – 244 с.
7. Бычков В.Д. Управление персоналом / В.Д. Бычков. – М.: Инфра-М, 2013. – 240 с.
8. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014. – 96 с.
9. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 688 с.
10. Волков, О. И. Экономика предприятия [Текст] : учебник / под ред. О. И. Волкова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 416 с.
11. Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами / Б.М. Генкин. – М.: Инфра-М, 2013. – 464 с.
12. Дейнека А.В. Управление персоналом организации / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
13. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом [Текст]/А.П. Егоршин. – М.: Инфра-М, 2011. – 352 с.
14. Кибанов А.Я. Основы управление персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2014. – 448 с.

15. Кибанов А.Я. Управление персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: КноРус, 2015. – 208 с.
16. Кибанов А.Я. Управление персоналом / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М.: ДРОФА, 2014. – 240 с.
17. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Курсовые проекты, выпускная квалификационная работа / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2014. – 416 с.
18. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Инфра-М, 2014. – 304 с.
19. Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М.: Инфра-М, 2013. – 432 с.
20. Коваленко, Г. Российские предприниматели в инновационном бизнесе [Текст] / Г. Коваленко, А. Пономаренко, Г. Семенцева // Российский экономический журнал. - 2009. - №4. – С. 19.
21. Колбачев Е.Б. Управление персоналом / Е.Б. Колбачев. – М.: Феникс, 2014. – 384 с.
22. Коноваленко В.А. Психология управления персоналом / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. – М.: Юрайт, 2014. – 480 с.
23. Куприянчук Е.В. Управление персоналом / Е.В. Куприянчук. – М.: Инфра-М, 2013. – 256 с.
24. Литвинюк А.А. Управление персоналом / А.А. Литвинюк. – М.: Юрайт, 2013. – 448 с.
25. Лукашевич В.В. Управление человеческими ресурсами / В.В. Лукашевич. – М. КноРус, 2014. – 222 с.
26. Маслова В.М. Управление персоналом / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2015. – 496 с.
27. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 344 с.

28. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е.Б. Моргунов. – М.: Юрайт, 2015. – 562 с.
29. Новый экономический словарь [Текст] / под ред. А.Н. Азриляна. – М.: Институт новой экономики, 2014. – 1088 с.
30. Одегов Ю.Г. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2014. – 532 с.
31. Парабеллум А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников / А. Парабеллум. – СПб.: Питер, 2014. – 208 с.
32. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность [Текст] / Ф.П. Половцева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 224 с.
33. Самыгин С.А. Управление персоналом / С.А. Самыгин. – М.: Феникс, 2014. – 288 с.
34. Тебекин А.В. Управление персоналом: учеб. пособие / А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2015. – 182 с.
35. Теория организации [Текст] / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. – М.: Юрайт, 2014. – 480 с.
36. Ткаченко Д.А. Торговый персонал / Д.А. Ткаченко. – СПб.: Феникс, 2013. – 160 с.
37. Травин В.В. Управление человеческими ресурсами / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: РАНХиГС, 2013. – 128 с.
38. Управление персоналом. Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 68 с.
39. Управление персоналом. Теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 64 с.
40. Управление персоналом. Теория и практика. Система управления персоналом / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 60 с.

41. Официальный сайт государственного бюджетного учреждения Свердловской области Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг [Электронный ресурс]: <http://www.mfc66.ru/> (дата обращения 01.11.2016).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

АНКЕТА

Оценка обучением персонала в ГБУ СО «Мои документы»

№ вопроса	Вопрос
1	Удовлетворены ли Вы проводимым обучением
	- да
	- нет
	- затрудняюсь ответить
2	Используются ли нормативные документы при проведении обучения
	- да
	- нет
	- затрудняюсь ответить
3	Определяется ли потребность в обучении сотрудников
	- да
	- нет
	- затрудняюсь ответить

Эффективность обучения по мнению сотрудников в ГБУ СО «Мои документы», можно проследить по таблице 1.

Таблица 1 – Эффективность обучения персонала по мнению сотрудников

№ вопроса	Содержание вопроса	Кол-во неудовлетворительных ответов, шт.	Доля ответов «нет» от общего числа работников, %
1	Удовлетворены ли Вы проводимым обучением	64	80
2	Используются ли нормативные документы при проведении обучения	20	25
3	Определяется ли потребность в обучении сотрудников	72	90

Оценка реализации потребности персонала во внутрифирменном обучении
(из программы, разработанной Н.В. Немовой)

Анкета №1

Выявление способности персонала к обучению.

Отвечая на вопросы анкеты, поставьте, пожалуйста, около каждого номера балл:

5 – если данное утверждение полностью соответствует Вашему мнению;

4 – скорее соответствует, чем нет;

3 – и да и нет;

2 – скорее не соответствует;

1 – не соответствует.

1. Я стремлюсь изучить себя.
2. Я оставляю время для обучения и развития, как бы ни была занята делами.
3. Возникающие препятствия стимулируют мою активность.
4. Я ищу обратную связь, т.к. это помогает мне узнать и оценить себя.
5. Я анализирую свои чувства и опыт.
6. Я много читаю.
7. Я широко дискутирую по интересующим меня вопросам.
8. Я верю в свои возможности.
9. Я стремлюсь быть более открытым человеком.
10. Я осознаю то влияние, которое оказывают на меня окружающие люди.
11. Я управляю своим профессиональным развитием и получаю положительные результаты.
12. Я получаю удовольствие от освоения нового.
13. Возрастающая ответственность не пугает меня.
14. Я положительно бы отнеслась к повышению по службе.

Подсчитайте общую сумму баллов.

Если у Вас набралось 55 и более баллов, вы активно реализуете свои потребности в саморазвитии;

36-54 балла – Вам придется признать, что у Вас отсутствует сложившаяся система развития;

15-35 баллов – Вы находитесь в стадии остановившегося развития.

Помощь в реализации каких видов профессиональной деятельности Вы желаете получить? _____

Анкета №2

Выявление факторов, стимулирующих и препятствующих развитию персонала.

Оцените, пожалуйста, перечисленные ниже факторы по пятибалльной шкале:

- 5 – да (препятствуют или стимулируют);
- 4 – скорее да, чем нет;
- 3 – да и нет;
- 2 – скорее нет;
- 1 – нет.

Препятствующие факторы:

1. собственная инерция;
2. разочарование из-за имевшихся ранее неудач;
3. отсутствие поддержки и помощи в этом вопросе со стороны руководителей;
4. враждебность окружающих (зависть, ревность и т.п.);
5. состояние здоровья;
6. недостаток времени;
7. ограниченные ресурсы, стесненные жизненные обстоятельства.

Стимулирующие факторы:

1. обучение на курсах;
2. пример и влияние коллег;
3. пример и влияние руководителей;
4. организация труда;
5. внимание к этой проблеме руководителей;
6. доверие;
7. новизна деятельности, условия работы и возможность экспериментирования;
8. занятия самообразованием;
9. интерес к работе;
10. возрастающая ответственность
11. возможность получения признания в коллективе.

Оцененные факторы ранжируются с помощью показателей среднего балла и также заносятся в итоговую таблицу.

Коэффициент развития (K_p) вычисляется по формуле:

$$K_p = K_{\text{факт}} / K_{\text{макс}},$$

где $K_{\text{факт}}$ – суммарное число баллов, поставленных в анкетах,

$K_{\text{макс}}$ – максимально возможное количество баллов в анкетах

Итоговая таблица.

Определение способности персонала к обучению и развитию.

№ п/п	Способность к обучению и развитию	Кол-во персонала (из 15)		Стимулирующие факторы	Препятствующие факторы
		Вводная диагностика	Контрольная диагностика		
1	Активное развитие (высокий уровень)				
2	Не сложившееся развитие (отсутствует система) (средний уровень)				
3	Остановившееся развитие (низкий уровень)				

ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОБУЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА

1. Общие положения

1.1. Положение об обучении персонала ГБУ СО «Мои документы», далее - Положение, является документом, регламентирующим порядок организации и проведения профессионального обучения сотрудников.

1.2. Положение устанавливает общие требования к планированию, организации и осуществлению обучения сотрудников через создание и функционирование единой системы профессиональной подготовки ГБУ СО «Мои документы», далее - Компании.

1.3. В Положении даются общие понятия, определяются цель, задачи, силы и средства, способы организации и порядок финансирования профессиональной подготовки персонала Компании, а также обязанности ответственных должностных лиц по ее организации.

2. Основные понятия и определения

2.1. Потребность в обучении персонала - несоответствие имеющегося у сотрудника уровня профессиональных знаний, умений, навыков требованиям должностной инструкции и изменяющимся условиям профессиональной деятельности.

2.2. Обучение персонала - процесс формирования и развития у сотрудников корпоративно ориентированных передовых профессиональных знаний, умений и навыков, а также привития им корпоративной культуры и стандартов Компании посредством методов обучения и воспитания.

2.3. Цель обучения - формирование и развитие профессиональных знаний, навыков и умений персонала Компании до уровня, соответствующего требованиям должностной инструкции и обеспечивающего конкурентоспособность сотрудника любого звена в динамичных условиях современного рынка.

2.4. Задачи обучения персонала Компании:

- овладение вновь принятыми в Компанию сотрудниками минимально необходимым уровнем знаний, навыков и умений для успешного выполнения обязанностей по замещаемой должности;
- обеспечение конкурентоспособности персонала Компании через совершенствование профессиональных знаний и умений в соответствии с требованиями времени;
- подготовка из числа сотрудников Компании внутреннего резерва кандидатов на замещение вышестоящих должностей;
- воспитание у сотрудников Компании стремления к самосовершенствованию и профессиональному росту.

2.5. Виды обучения персонала:

- внутрифирменное обучение (процесс обучения организуется и проводится непосредственно в Компании своими силами);
- внефирменное обучение (процесс обучения осуществляется в вузах, специализированных обучающих центрах, тренинговых компаниях и т. п.). Внефирменное обучение может быть длительным (до 5 лет) и кратковременным (до 5 дней).

2.6. Формы и разновидности внутрифирменного обучения:

2.6.1. Очная - обучение с использованием традиционных приемов и методов обучения. Проводится в строго определенное время в установленных местах в составе учебных групп, с привлечением внутренних или внешних преподавателей. Разновидностями очной формы обучения являются:

- первичное профессиональное обучение - стажировка проводится при приеме сотрудника на работу в Компанию;
- совершенствование профессиональных знаний навыков и умений проводится систематически в течение всего времени работы сотрудника в Компании.

2.6.2. Дистанционная - направляемое и контролируемое самообучение (с использованием информационных, обучающих, контролирующих и тестирующих компьютерных систем, аудио - и видеоматериалов). Проводится индивидуально и самостоятельно каждым обучаемым в течение

года по своему личному графику, с обязательным тестовым контролем усвоения знаний в специально устанавливаемые департаментом персонала сроки.

2.7. Формы внефирменного обучения:

2.7.1. Очно-заочная - длительное обучение в вузах без отрыва от производства с проведением очных сессий (1 - 2 недели ежеквартально или 3 - 4 недели 1 раз в полгода) с выездом к месту проведения сессий.

2.7.2. Очная - кратковременное обучение на специализированных симпозиумах, курсах, семинарах с отрывом от производства.

2.7.3. Вечерняя - обучение (после 18.00) на спецкурсах, семинарах, тренингах и т. п. без отрыва от производства.

2.8. Силы и средства внутрифирменного обучения:

- собственные преподаватели - руководитель и специалисты учебно-методического центра, а также другие должностные лица Компании (руководители подразделений), в обязанности которых входит обучение подчиненного персонала;

- внешние преподаватели - профессиональные независимые преподаватели, специалисты - тренеры консалтинговых и тренинговых фирм, учебных центров, приглашаемые для проведения занятий с персоналом компании;

- типовая программа обучения специалиста - формализованный текстовый документ, содержащий систематизированные сведения о целях, задачах, содержании минимально необходимого обучения сотрудника по конкретной специальности. Программа разрабатывается профильным департаментом совместно с департаментом управления персоналом, утверждается директором профильного департамента и хранится в профильном департаменте;

- базовое учебное пособие - основное учебно-методическое средство - совокупность систематизированных профессиональных знаний текстового и графического формата, разъясняющих основные положения, требования и сведения, регламентирующие профессиональную деятельность по профилю того или иного департамента и предназначенные для изучения в ходе профессиональной подготовки; пособие разрабатывается профильным департаментом совместно с департаментом управления персоналом,

утверждается директором профильного департамента и хранится в профильном департаменте;

- технические средства обучения и учебное оборудование - внутрикорпоративное виртуальное пространство, электронная почта, компьютеры, видео-, аудио - и проекционная аппаратура, помещения и мебель, используемые для решения задач обучения.

2.9. Силы и средства внефирменного обучения - инфраструктура и дидактическая среда учебных заведений, центров, компаний, в которых осуществляется внефирменное обучение персонала Компании.

2.10. Обучаемый персонал - все сотрудники Компании, которые подразделяются на учебные потоки:

Поток № 1. Высший руководящий состав: генеральный директор, руководители подразделений.

Поток № 2. Заместители руководителей подразделения.

Поток № 3. Менеджеры среднего звена.

Поток № 4. Специалисты производства и персонал рабочих специальностей.

2.11. Обучающий персонал - внутренние и внешние преподаватели.

2.12. Система обучения персонала Компании - совокупность специальным образом организованных сил и средств, разновидностей и форм профессионального обучения, функционирование и использование которых направлено на удовлетворение потребностей обучаемого персонала в приобретении профессиональных знаний, развитии навыков и умений.

3. Планирование профессиональной подготовки

3.1. Необходимость и направленность профессиональной подготовки, а также выбор форм и разновидностей обучения определяются исходя из потребностей в профессиональной подготовке.

3.2. Выявление потребностей в профессиональной подготовке для подчиненного персонала осуществляется должностными лицами всех степеней непрерывно и постоянно.

3.3. Планирование профессиональной подготовки может быть перспективным - на год и оперативным - на предстоящий месяц. Оперативное планирование осуществляется в случаях, если возникает потребность в дополнительном обучении персонала, которое требует финансовых затрат и не могло быть предусмотрено при планировании на год (внеплановое обучение - стажировка вновь принятых сотрудников, платные семинары, тренинги и т. п., сведений о проведении которых не существовало на момент разработки годового плана).

3.4. Исходными данными для планирования профессиональной подготовки являются:

- указания генерального директора по организации профессиональной подготовки;
- сведения о привлечении в Компанию новых сотрудников;
- типовая программа обучения специалиста;
- заявка должностных лиц на проведение профессионального обучения подчиненного персонала;
- докладная записка об организации внепланового обучения;
- результаты аттестаций подчиненного персонала;
- учебные программы вузов, консалтинговых и тренинговых фирм и компаний;
- план подготовки кадрового резерва.

3.5. План профессионального обучения на год является приложением к настоящему Положению, разрабатывается департаментом по управлению персоналом, утверждается генеральным директором.

3.6. Результатом работы по оперативному планированию профессиональной подготовки является утвержденная докладная записка об организации внепланового обучения, которая утверждается не позднее 20 числа предшествующего обучению месяца.

3.7. Докладная записка об организации внепланового обучения разрабатывается руководителем подразделения до 15 числа предшествующего обучению месяца, согласуется с департаментом по

управлению персоналом и утверждается генеральным директором. На основании утвержденного плана профессионального обучения на год, утвержденных докладных записок об организации внепланового обучения и типовой программы обучения специалиста на каждый случай обучения разрабатывается расписание занятий.

3.8. В расписании указываются дата, время, тема, место занятия и фамилия преподавателя.

3.9. Лица, привлекаемые к проведению занятий в качестве преподавателя, руководствуясь расписанием занятий, разрабатывают план проведения занятия, в котором отражают основные изучаемые вопросы, краткое их содержание, время и место занятия.

3.10. Ответственность и контроль за представлением на согласование и утверждение планирующих документов профессионального обучения в сроки, определяемые п. п. 3.5, 3.7, 3.9, 3.10, 3.11, 3.12, возлагаются на разработчика этих документов.

3.11. Общее руководство процессом планирования профессиональной подготовки персонала Компании осуществляет служба персонала.

4. Организация и проведение профессиональной подготовки

4.1. Внефирменное обучение за счет компании предусматривается для обучаемых учебных потоков N 1 и N 2.

4.2. Очно-заочная форма обучения в вузах:

4.2.1. Направление сотрудника на внефирменное обучение по очно-заочной форме может осуществляться только при наличии желания с его стороны. При этом сотрудник подготавливает докладную записку с просьбой о направлении на обучение и представляет ее.

4.2.2. Докладная записка кандидата на обучение рассматривается соответствующими должностными лицами, которые излагают свое мнение об актуальности и целесообразности запрашиваемого обучения.

4.2.3. Окончательное решение о направлении кандидата на внефирменное обучение принимается генеральным директором.

4.2.4. Срок рассмотрения кандидатуры на внефирменное обучение по очно-заочной форме не может превышать 10 рабочих дней в каждой инстанции. Результаты рассмотрения в вышестоящей инстанции доводятся кандидату на обучение установленным в Компании порядком делопроизводства.

4.2.5. Кандидат, направляемый на внефирменное обучение по очно-заочной форме, заключает гражданско-правовой договор с Компанией-работодателем на повышение квалификации без отрыва от производства. Заключаемый договор должен содержать наименование сторон, указание на конкретную профессию, специальность, квалификацию, приобретаемую обучаемым, обязанность кандидата пройти обучение и в соответствии с полученной специальностью и квалификацией проработать по трудовому договору с работодателем в течение срока, устанавливаемого договором на повышение квалификации, а также иные условия, определяемые соглашением сторон. Договор заключается в письменной форме в двух экземплярах.

4.2.6. Гражданско-правовой договор на повышение квалификации является дополнительным к трудовому договору и регулируется трудовым законодательством и иными актами, содержащими нормы трудового договора. В случае если обучаемый по окончании обучения без уважительных причин не выполняет свои обязательства по договору, в том числе не приступает к работе, он по требованию работодателя возмещает понесенные работодателем расходы в связи с обучением.

4.3. Очная и вечерняя формы обучения на курсах, семинарах, тренингах:

4.3.1. Направление сотрудника на внефирменное обучение по очной или вечерней форме осуществляется на основании утвержденного плана профессионального обучения на год или утвержденной докладной записки на внеплановое обучение (см. п. 3.11).

4.4. Внутрифирменное обучение:

4.4.1. Очная форма обучения.

Обучение организуется в сроки и по содержанию в соответствии с расписанием занятий. Утвержденное расписание занятий доводится разработчиком расписания до лиц, привлекаемых к проведению занятий не позднее 2 дней до начала занятий.

Лица, назначенные для проведения занятий в качестве преподавателей, несут полную ответственность за качественное и своевременное их проведение.

Занятия по мере необходимости должны обеспечиваться учебно-методическими материалами и техническими средствами обучения. В обязательном порядке каждое занятие обеспечивается базовым учебным пособием департамента, по профилю которого проводится данное занятие.

Базовое учебное пособие и типовая программа обучения специалиста разрабатываются по профилю каждого департамента и по мере необходимости, но не реже 1 раза в год обновляются. К разработке (обновлению) учебно-методических материалов по решению директора департамента привлекаются наиболее подготовленные специалисты Компании и линейных предприятий, имеющие склонность к педагогической и научно-исследовательской работе.

Разработанные версии учебно-методических материалов хранятся в департаментах (на линейных предприятиях) и используются по мере необходимости при проведении занятий.

В учебно-методическом центре Компании создается периодически обновляемый банк электронных версий базовых учебных пособий и типовых программ обучения специалистов всех департаментов.

Продолжительность учебного часа составляет 50 мин. Количество учебного времени в день не может превышать 8 учебных часов.

По результатам обучения могут проводиться контрольные занятия в форме экзаменов или зачетов. Для проведения таких занятий создается экзаменационная комиссия. Необходимость проведения контрольных занятий и состав экзаменационной комиссии определяет должностное лицо, утверждающее расписание занятий (см. п. 3.12).

Департамент по управлению персоналом осуществляет контроль хода обучения и не позднее 3-х дней после его завершения представляет генеральному директору служебную записку о результатах и выявленных недостатках обучения.

4.4.2. Дистанционная форма обучения.

Учебно-методические материалы по профилю каждого департамента размещаются на внутрикорпоративном сайте Компании в специально

создаваемом электронном формате, который обеспечивает санкционированный доступ обучаемого к массиву информации, фиксирует время его работы с материалом и осуществляет проверку уровня усвоения знаний через систему тестовых заданий и опросников.

Размещение учебно-методических материалов на внутрикорпоративном сайте осуществляется с соблюдением мер обеспечения безопасности и защиты информации.

Обязанность по техническому обеспечению функционирования внутрикорпоративного сайта, разграничению доступа пользователей и защите информации возлагается на службу автоматизации.

Разработка электронных версий учебно-методических материалов и их своевременное обновление осуществляются профильным подразделением совместно с департаментом по управлению персоналом.

Обучаемые соответствующих учебных групп получают индивидуальные пароли доступа к информации, их касающейся, и имеют возможность в определенное время на рабочем месте заниматься профессиональным самообучением.

Аттестационная документация (время и периодичность самообучения, результаты решения тестовых заданий) контролируется службой управления персоналом. Результаты контроля используются для корректировки процесса самообучения.

Наряду с электронной версией используются видео - и аудиоматериалы, потребность в которых определяется директором профильного департамента.

Разработка учебно-методических материалов на видео - и аудионосителях осуществляется профильным подразделением совместно с департаментом по управлению персоналом в рабочем порядке.

5. Расходы на профессиональную подготовку

5.1. Расходы на организацию планового профессионального обучения и разработку учебно-методических материалов включаются в смету расходов на год департамента по управлению персоналом.

5.2. Расходы на организацию внепланового профессионального обучения включаются в смету расходов Департамента по управлению персоналом на очередной месяц.

5.3. Оплата мероприятий профессионального обучения осуществляется на основании утвержденного бюджета денежных средств на месяц в порядке, установленном в Компании.

ГЛОССАРИЙ

Внутрифирменное обучение – особая схема организации подготовки взрослых. Как правило, программы внутрифирменной подготовки создаются специально для конкретного предприятия и ориентируются на развитие персонала и подготовку его к изменениям в организации: проводится на территории предприятия или корпоративных учебных центров; строится на решении проблем, специфичных для конкретной организации, с привлечением собственных или внешних преподавателей

Непрерывное обучение – целенаправленное получение и усвоение человеком знаний, умений и навыков в течение всей жизни с целью поддержания общественно и индивидуально необходимого уровня общеобразовательной и профессиональной подготовки.

Обучение – целенаправленный и планомерный процесс передачи и усвоения знаний, умений, навыков и способов познавательной деятельности человека.

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.

Система внутрифирменного обучения персонала - это система подготовки персонала, которая осуществляется непосредственно на территории компании или в корпоративных учебных центрах; и строящаяся на решении проблем, специфичных для конкретной организации, с привлечением собственных или внешних преподавателей.

Система обучения персонала – это процесс обучения и развития сотрудников.

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку

концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Человеческие ресурсы - понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека.

Экономическая эффективность - результативность производства, соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами труда.