

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА
Рецензент, директор
ЧОУ ДО «Планета Инглиш»
_____/ К.А. Евсеев
«__» _____ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____/ И.В. Резанович
«__» _____ 2018 г.

Управление компетенциями ключевых сотрудников учреждений дополнительного
образования средствами электронного обучения

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.04.03.2018. 308 ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н., доцент
_____/ Е.А. Резанович
«__» _____ 2018 г.

Руководитель
к.п.н., доцент
_____/ А.Е. Резанович
«__» _____ 2018 г.

Автор
студент группы ЭУз–323
_____/ А.В. Штейнберг
«__» _____ 2018 г.

Нормоконтролер
ст.преподаватель
_____/ М.Р. Пяткова
«__» _____ 2018 г.

Челябинск 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ БАЗИС СИСТЕМЫ ЭЛЕКТРОННОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА.....	8
1.1 Сущность понятий «повышение квалификации» и «повышение компетенций».....	8
1.2 Сущность и особенности применения дистанционного обучения.....	17
1.3 Анализ международного опыта использования системы дистанционного обучения.....	30
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ЧОУ ДО «ПЛАНЕТА ИНГЛИШ».....	35
2.1 Экономико-управленческий анализ ЧОУ ДО «Планета Инглиш».....	36
2.2 Кадровый аудит ЧОУ ДО «Планета Инглиш» с выявлением проблем и причин, мешающих эффективному функционированию организации.....	53
2.3 Диагностика и оценка работы отдела по работе с персоналом ЧОУ ДО «Планета Инглиш» в области обучения и повышения квалификации персонала.....	63
3 ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЯМИ КЛЮЧЕВЫХ СОТРУДНИКОВ ЧОУ ДО «ПЛАНЕТА ИНГЛИШ».....	74
3.1 Обоснование внедрения системы дистанционного обучения как способа совершенствования системы обучения персонала в области повышения компетенций педагогических кадров ЧОУ ДО «Планета Инглиш».....	74
3.2 Бюджетирование проекта по внедрению системы управления компетенциями ключевых сотрудников средствами электронного обучения в ЧОУ ДО «Планета Инглиш».....	88
3.3 Оценка экономической эффективности проекта.....	101
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	118
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	114

ВВЕДЕНИЕ

В России, как и во многих других зарубежных странах возрастает интерес к изучению английского языка. Наблюдается рост числа негосударственных образовательных учреждений, предоставляющих услуги по обучению английскому языку как детей, так и взрослых.

Учреждения дополнительного образования – это особый тип образовательного учреждения, основной целью которого является развитие мотивации личности к познанию и творчеству, реализация дополнительных образовательных программ и услуг в интересах личности.

Основными поставщиками услуг в этих учреждениях и конечным звеном, которое контактирует с клиентом является преподаватель английского языка. Таким образом преподаватели негосударственных образовательных учреждений являются ключевыми сотрудниками этих организаций.

Дополнительное образование принципиально отличается от общего образования прежде всего благодаря отсутствию жестких образовательных стандартов. Благодаря этому учреждение дополнительного образования обладает более гибкими программами обучения, способно адекватно и своевременно реагировать на современные тенденции и изменения в потребностях клиентов. Следовательно, существует особая необходимость в постоянном и быстром обновлении знаний, формировании потребности в самостоятельном овладении ими у преподавателей учреждения дополнительного образования.

Преподаватели являются важнейшим звеном, обеспечивающим качество и эффективность учебного процесса. Негосударственные учреждения дополнительного образования ведут свою деятельность в условии рынка, соответственно любое качественное изменение в эффективности работы преподавателей незамедлительно сказывается на прибыли организации.

Перспективная система обучения и повышения компетенций преподавателя должна предоставлять возможность не только получать дополнительное образование, но и возможность непрерывного образования. Одним из важных направлений развития такой системы образования является дистанционное обучение.

Следовательно, актуальность данной работы прежде всего обусловлена важностью вопросов стратегического развития организации, где уровень компетенций ключевых сотрудников, которые являются конечным звеном взаимодействия с клиентами обеспечивает достижение стратегических целей организации.

Степень научной разработанности. Анализ научной литературы показал, что к настоящему времени в педагогике, психологии, менеджменте накоплен определенный объем знаний, необходимых для постановки и решения проблемы управления компетенциями преподавателей учреждения дополнительного образования средствами электронного обучения.

Вопросами развития профессионально-педагогической компетентности занимались такие исследователи, как И.Ю.Алексашина, Е.В.Бондаревская; Т.П.Браже, С.Г.Вершловский, В.Г.Воронцова, Е.В.Вторина, И.А.Зимняя, И.А.Колесникова, Ю.Н.Кулюткин, Н.В.Кузьмина, Н.Н.Лобанова, А.К.Маркова, Л.М.Митина, Н.А.Переломова, Г.Н.Прозументова, Г.С.Сухобская, Е.А.Соколовская, Т.В.Шадрина.

Процесс развития электронного обучения, его форм и преимуществ в области обучения и повышения квалификации персонала рассматривается в трудах Власовой Е. З., Государева И. Б., Пантелеева А. В., Пауткиной О. И., Мукажанова Е. Б., Телебаева Е. Е., Калмыковой О. В.

Вопросы организации, технологий, методического и кадрового обеспечения, качества дистанционного обучения рассматривались А.А. Андреевым, А.А. Ахьяном, А.М. Бершадским, В.П. Демкиным, А.Д. Иванниковым, М.И. Нежуриной, Е.С. Полат, Э.Г. Скибицким, В.И. Солдаткиным, В.П. Тихомировым, А.Н. Тихоновым, А.В. Хуторским, А.Г. Чернявской, С.А. Щенниковым, Лаврентьева Г. В., Устюгова В. Н., Валитова Р. А., Первухина М. А., Тыщецкой А. Ю., Ижэндеева А. Ю., Латышевой Е. В., Забродиной И. К., А. В., Аксеновой Н. В., Велединской С. Б., Дорофеевой М. Ю., Кувшинова Н. Н., Дегиль И. М.

Изучению проблемы управления компетенциями средствами электронного обучения посвящено значительно число работ. Но в ходе анализа научной литературы нами не были найдены труды, освещающие проблему управления компетенциями средствами электронного обучения именно преподавателей учреждения дополнительного образования.

Таким образом, **проблема исследования** заключается в выявлении и научном осмыслении особенностей управления компетенциями преподавателей учреждения дополнительного образования.

Выделенная проблема определила **тему исследования: «Управление компетенциями ключевых сотрудников учреждения дополнительного образования средствами электронного обучения».**

Цель исследования – разработать систему управления компетенциями ключевых сотрудников в учреждении дополнительного образования.

Объект исследования – частное образовательное учреждение дополнительного образования «Планета Инглиш».

Предмет исследования – электронное обучение в системе повышения квалификации ключевых сотрудников учреждения дополнительного образования.

Гипотеза исследования: управление компетенциями средствами электронного обучения преподавателей учреждения дополнительного образования будет эффективным, если:

- Будет разработан проект по внедрению системы электронного обучения в систему повышения компетенций преподавателей на основе целостности, завершенности и согласованности;

- будет реализован комплекс экономико-управленческих условий, включающий: выявление потребности в системе электронного обучения и повышения квалификации преподавателей, а также составлен комплексная оценка инвестиционной привлекательности проекта по внедрению системы электронного обучения в систему повышения квалификации преподавателей;

– в следствие внедрения проекта эффективность работы преподавателей повысится на 3%; экономическая эффективность проекта будет выше при одновременном внедрении системы электронного обучения в процесс обучения клиентов и в процесс управления компетенциями преподавателей организации дополнительного образования.

В соответствии с поставленной целью и выдвинутой гипотезой были сформулированы следующие **задачи исследования:**

1. Изучить понятия «повышение квалификации» и «повышение компетенций», сущность и особенности применения дистанционного обучения.

2. Проанализировать международный опыт использования системы дистанционного обучения.

3. Провести анализ организационно-хозяйственной деятельности исследуемой организации дополнительного образования и кадровый аудит исследуемой организации дополнительного образования.

4. Провести подробный анализ существующей системы обучения и повышения квалификации персонала.

5. Предложить способ решения экономических и управленческих проблем организации.

6. Рассчитать бюджет внедрения предложенного проекта и экономическую эффективность проекта.

Теоретическо-методологической основу исследования составили: системный подход к отражению явлений мира (А.М. Авреянов, Д.М. Гвишиане, Э.Г. Юдин); подход, отражающий современную гуманистическую парадигму философии образования, педагогики, психологии и теорию управления (О.А. Абдулина, Б.С. Гершунский, А.А. Касьян); рациональный подход построения этических принципов эффективного управления (М. Вебер, Д. Ролз); теория дополнительного образования детей (В.А. Андреев, А.К. Бруднов, М.Б. Коваль, Р.А. Литвак).

Решение поставленных задач обеспечивалось реализацией комплекса теоретических и эмпирических методов:

- теоретические: историко-педагогический, нормативно-правовой, теоретико-методологический и системный анализ, моделирование, обобщение, систематизация);

- эмпирические: наблюдение, тестирование, беседа, анкетирование, ранжирование.

Научная новизна исследования и теоретическая значимость заключается в том, что:

- обоснованы экономико-управленческие условия эффективности реализации проекта по одновременному внедрению системы электронного обучения в процесс обучения клиентов и в процесс повышения компетенций преподавателей организации дополнительного образования;

- выявлена специфика управления компетенциями средствами электронного обучения именно преподавателей учреждения дополнительного образования;

- определены этапы внедрения электронного обучения в систему управления компетенциями преподавателей.

Практическая значимость результатов исследования:

- разработан проект по одновременному внедрению системы электронного обучения в процесс обучения клиентов и в процесс управления компетенциями преподавателей организации дополнительного образования;

- разработано научно-методическое обеспечение процесса реализации проекта по одновременному внедрению системы электронного обучения в процесс обучения клиентов и в процесс управления компетенциями преподавателей организации дополнительного образования.

- обосновано критериально-диагностическое обеспечение (критерии эффективности) эффективного управления компетенциями преподавателей средствами электронного обучения.

Полученные результаты исследования могут быть использованы в деятельности учреждений дополнительного образования.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ БАЗИС СИСТЕМЫ ЭЛЕКТРОННОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1. Сущность понятий «повышение квалификации» и «повышение компетенций»

В настоящее время быстрого устаревания профессиональных навыков способность организации постоянно повышать квалификацию своих сотрудников является одним из важнейших факторов для устойчивого развития организации. Управление профессиональным развитием превратилось в последние два десятилетия в ключевой элемент управления современной организацией.

Рассмотрим понятие «обучение персонала» более подробно:

1. А. Я. Кибанов определяет «обучение персонала», как профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, руководителей и т.д.» [20].

2. Е. А. Ветлужских дает следующее определение «обучению персонала»: Обучение персонала - это развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников исходя из целей развития соответствующих подразделений, которые в свою очередь привязаны к стратегии компании. Обучение может быть разным по форме, содержанию и способу организации» [10].

3. С. В. Шекшня предлагает такое определение «обучению персонала», как процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации» [47 – с. 18].

Все современные исследователи отмечают важность системы обучения персонала для развития организации в целом. Можно говорить о том, что эффективная система обучения персонала – это одно из средств достижения стратегических целей организации, это способ повышения ценности человеческих ресурсов, а также условие, без которого невозможно успешное проведение организационных изменений.

Основные цели обучения персонала:

1. Обеспечение сотрудников необходимыми для эффективной работы знаниями и умениями. Важно отметить, что как правило высшее профессиональное образование теряет свою актуальность для эффективного ведения профессиональной деятельности уже через пять лет. Поэтому грамотно выстроенная система обучения персонала включает в себя непрерывный процесс обучения и повышения квалификации персонала.

2. Поддержание должного профессионального уровня сотрудников включает в себя знакомство сотрудников с новыми технологиями, изменениями в социально-экономических условиях, а также с изменениями в области законодательства.

3. Подготовка сотрудников для возможного временного замещения ими коллег по причине отпуска, болезни, командировки или увольнения того или иного коллеги. Как правило среднее время отсутствия каждого сотрудника по уважительным причинам на рабочем месте в сумме составляет от 8 до 10% в год. Поэтому так важно, чтобы в систему обучения персонала была включена подготовка сотрудников к возможной необходимости замене своих коллег.

4. Подготовка сотрудников к перемещению или продвижению по карьерной лестнице. Это актуально для сотрудников, обладающих высоким потенциалом, для которых организация должна проводить планомерную работу по обучению, например, навыкам управления.

5. Знакомство сотрудников со стратегией, структурой, услугами организации для создания и поддержания чувства причастности сотрудников к деятельности организации. В противном случае, при недостаточном обеспечении сотрудников информацией об общих результатах работы организации ведет к падению эффективности работы сотрудников, так как они не понимают куда и на что направлены их труды в глобальном смысле работы всей организации.

6. Поддержание внутреннего психологического климата в организации и настрой на позитивное отношение к выполняемой работе. Даже сам факт наличия

системы непрерывного обучения сотрудников благоприятно влияет на климат в организации и мотивацию сотрудников.

7. Обучение согласно действующему законодательству. Трудовой Кодекс РФ и другие федеральные законы обязывают организацию к обучению ряда категорий работников правилам техники безопасности и охраны труда.

Процесс планомерного обучения, как правило состоит из следующих этапов [46 – с. 89]:

1. Выявление потребности в обучении;
2. Определение необходимых для усвоения новых навыков, знаний и компетенций;
3. Постановка основных целей обучения;
4. Определение критериев оценки обучения;
5. Составление программы обучения;
6. Распределение ответственности среди сотрудников
7. Подбор методов и форм обучения;
8. Оценка обучения;
9. Изменение системы обучения (при необходимости) на основе проведенной оценки.

Важно отметить, что система обучения персонала - это комплексный непрерывный процесс, включающий в себя несколько этапов. С.К. Мордовин предлагает следующую модель системы обучения персонала, включающую в себя 3 блока:

1. Блок планирования:
 - выявление потребности в обучение персонала посредством анализа и сопоставления знаний, умений и навыков, которыми владеют сотрудники организации и сопоставления необходимых знаний, умений и навыков, которые необходимы для достижения целей организации.
 - разработка лана обучения персонала: выбор и составление программ обучения, выбор преподавателей, определение сроков обучения, разработка критериев эффективности обучения, распределение затрат на обучение.

2. Блок реализации обучения – сам процесс обучения согласно разработанным программам обучения, определенным срокам и критериям. В ходе этого блока выявляются недостатки разработанных ранее планов, что в будущем при системной работе позволит избежать этих недостатков.

3. Блок оценки эффективности обучения, также включает в себя оценку эффективности рентабельности вложенных средств.

Методы обучения персонала можно разделить на две большие группы, а именно:

1. Методы обучения на рабочем месте;
2. Методы обучения вне рабочего места.

К первой группе относятся такие методы, как:

1. направленное приобретение опыта (систематическое планирование обучения того или иного сотрудника на основе индивидуального плана профессионального обучения, который соответствует целям обучения).

2. производственный инструктаж – информирование сотрудников, введение в специальность, система адаптации новых сотрудников.

3. ротация – получение знаний и приобретение опыта посредством систематической смены рабочего места среди сотрудников.

4. использование работников в качестве ассистентов, стажеров – знакомство сотрудников таким образом с проблемами высшего порядка задач и возложения на них некоторой доли ответственности.

5. подготовка в проектных группах – создание проектных групп для решения важных и срочных задач.

К методам обучения вне рабочего места, можно отнести следующие виды обучения:

1. чтение лекций – метод используемый для изложения теоретических и методических знаний.

2. программные курсы обучения – эффективен для получения теоретических знаний.

3. конференции и семинары – активный метод обучения, где обучение происходит посредством участия в дискуссиях.

4. деловые игры – обучение посредством моделирования и «проигрывания» той или иной ситуации.

5. обучение в рабочих группах – разработка конкретных решений по проблемам управления организацией в ходе работы рабочей группы, затем передача тих предложений на рассмотрение руководства и получения ответа от руководства.

6. дистанционное обучение – обучающий и обучаемый находятся на расстоянии, доставка обучающих материалов и обмен информацией происходят посредством связи (почта, курьер, ИТ-технологии и т.д.).

7. мобильное обучение – обучение происходит посредством использования мобильных технологий, то есть доступ к обучению не ограничен не временными не географическими рамками.

Одним из основных препятствий мешающим росту организации является использование устаревших неэффективных подходов управления, в том числе и в области управления персоналом. Переход к современным методам управления компетенциями сотрудников позволит повысить конкурентоспособность организации.

Соотношение понятий «компетентность» и «квалификация». Понятие «квалификация» означает качество профессиональной деятельности, степень подготовленности специалиста к труду, но не рассматривает самого субъекта деятельности, личности работника, его индивидуальных способностей, особенностей, качеств.

Профессиональная компетентность является одним из системообразующих качеств современного специалиста, к проблеме понимания которой в условиях модернизации образовательного процесса интерес заметно повысился. Необходимо подчеркнуть отличительную особенность между понятием «квалификация» и «компетенция». Понятие «компетенция» является относительно новым в нашей

стране оно появилось в связи с постоянно ускоряющимся темпом жизни и слишком быстрым устареванием знаний наемных работников.

По мнению исследователя Георгес Т. Росса, знания, полученные традиционным путем, позволяют лишь воспроизводить заученную информацию, но не дают студентом возможности понять, комбинировать и интерпретировать факты и умения в практической деятельности.

По мнению О. Г. Смоляниновой, компетентность - способность к осуществлению реального, жизненного действия и квалификационная характеристика индивида, взятая в момент его включения в деятельность; поскольку у любого действия существуют два аспекта - ресурсный и продуктивный, то именно развитие компетентностей определяет превращение ресурса в продукт [41].

М. А. Чошанов говорит, что компетентность – это потенциальная готовность решать задачи со знанием дела; включает в себя содержательный (знание) и процессуальный (умение) компоненты и предполагает знание существа проблемы и умение ее решать; постоянное обновление знаний, владение новой информацией для успешного применения этих знаний в конкретных условиях, т. е. обладание оперативным и мобильным знанием [44].

Компетентность следует отличать от компетенции — определенной сферы, круга вопросов, которые человек уполномочен решать. Компетентность — понятие многомерное, характеризующее разные сферы деятельности человека: познавательную, общественную, трудовую, бытовую (включая семейную жизнь), культурную.

Компетентность и компетенция, считает В.А. Метаева являются взаимодополняемыми и взаимообусловленными понятиями: компетентный человек, не обладающий компетенцией, не может в полной мере и в социально значимых аспектах ее реализовать [29].

Компетенции представляют обобщенные способы действий, обеспечивающих продуктивное выполнение профессиональной или иной деятельности. Ядром компетенции являются деятельностные способности — совокупность способов

действий. Операционально-технологический компонент определяет сущность компетенции.

Поскольку реализация компетенции происходит в процессе выполнения разнообразных видов деятельности для решения теоретических и практических задач, то в ее структуру помимо деятельностных (процедурных) знаний, умений и навыков, входят также мотивационная и эмоционально-волевая компоненты. Важным компонентом компетенции является опыт — интеграция в единое целое усвоенных человеком отдельных действий, способов и приемов решения задач.

С.Е. Шишов, определяет компетенцию как общую способность специалиста мобилизовать в профессиональной деятельности свои знания, умения, а также обобщенные способы выполнения действий.

По В.Д. Шадрикову, "компетенция является системным проявлением знаний, умений, способностей, и личностных качеств. В каждой деятельности вес этих компонентов и их сочетания могут существенно различаться. В образовательном процессе наблюдается определенная диалектика в формировании компетенций. Компетенции формируются на основе знаний, умений, способностей, личностных качеств, но сами эти знания и др. во многом не являются компетенциями, они выступают как условия для формирования компетенций [45].

Компетенции обнаруживаются и проявляются в конкретных ситуациях (социальных и профессиональных обстоятельства). Непроявленная компетенция представляет собой скрытую возможность и имеет потенциальный характер.

Компетенция — это интеграция знаний, умений и опыта с социально-профессиональной ситуацией. Компетенции широкого действия относятся к ключевым.

Если Российская система образования только осваивает и полемизирует на предмет введения компетентного подхода, то образование США и Европы последние три десятка лет развивается в русле ключевых компетенций. Понятие «ключевые компетенции» было введено в зарубежной педагогической науке в начале 1990-х гг. В середине 90-х гг. это понятие уже начинает определять требо-

вания к подготовке специалистов в профессиональной школе. В Российской педагогике термин «ключевые компетенции» появляется в конце XX века.

И.А. Переломова в качестве сущностных признаков компетенции выделяет следующие характеристики:

1. Постоянная изменчивость, связанная с изменениями требований к успешности взрослого человека в постоянно меняющемся обществе.

2. Ориентация на будущее, которая проявляется в возможности построения своего образования с учетом успешности в личностной и профессиональной деятельности.

3. Умение осуществлять выбор, исходя из адекватной оценки своих возможностей в конкретной ситуации, и связана с мотивацией на непрерывное образование.

Конкурентоспособность личности на рынке труда определяется базовыми умениями и навыками: умение учиться, грамотность, искусство общения, способность к адаптации, творческое мышление, управление собой, умение работать в команде, совместимость, умение оказывать влияние на других — навыки лидера. Все вышеперечисленное является фундаментом профессиональной компетенции, т.е. профессиональных знаний, умений, навыков и установок, которыми учащийся должен обладать как в теории, так и на практике, и все это продемонстрировать в процессе и по завершению обучения.

В настоящее время существует достаточно много классификаций по оценке профессиональной компетенции преподавателя иностранного языка.

Методист З.М. Цветкова предлагает такую модель:

- Преподаватель начинает видеть, что его не понимают.
- Преподаватель видит, что именно не понимают.
- Преподаватель осознает, почему его не понимают.
- Преподаватель видит, что нужно сделать, и делает так, чтобы его поняли.
- Преподаватель способен добиться понимания за минимальное время.

– Добиваясь понимания за минимальное время, преподаватель одновременно развивает творческие возможности учащихся.

Рассмотрим классификацию, разработанную И.А. Зимней.

1. Социокультурная компетенция:

– межкультурное взаимодействие;
– языковое и речевое развитие, овладение культурой родного и иностранного языков;

2. Компетенция личностного самосовершенствования и саморазвития

– самосовершенствование, саморегулирование и саморазвитие;
– социальная, личностная и деятельностная рефлексия;

3. Информационно-технологическая компетенция:

– овладение компьютерной грамотностью с целью поиска и оперативной обработки необходимой информации;
– применение современных информационных технологий в учебно-познавательной деятельности учителя иностранного языка

Таким образом, компетентность преподавателя – это синтез профессионализма (специальная, методическая, психолого-педагогическая подготовка), творчества (творчество отношений, самого процесса обучения, оптимальное использование средств, приемов, методов обучения) и искусства (актерство и ораторство). И на сегодняшний день становится очевидным, что из простой суммы знаний “сложить” компетентного профессионала невозможно.

Обобщая все выше сказанное можно сказать, что профессиональная компетентность определяется как способность и готовность специалистов к реализации знаний, умений, навыков, практического опыта в реальных условиях профессиональной деятельности. Понятие «компетенция» является относительно новым в нашей стране оно появилось в связи с постоянно ускоряющимся темпом жизни и слишком быстрым устареванием знаний наемных работников. Введение понятия «компетенция» в практику обучения персонала поможет решить проблему, когда учащиеся, овладев набором теоретических знаний, испытывают значительные

трудности в их реализации при решении конкретных задач или проблемных ситуации.

1.2. Сущность и особенности применения дистанционного обучения

В общем смысле дистанционное обучение – это обучение без постоянного прямого контакта между обучающим и обучающимся. Рассмотрим более подробно это понятие опираясь на работы следующих исследователей:

А. А. Андреев определяет дистанционное обучения следующим образом: Дистанционное обучение - целенаправленный, организованный процесс интерактивного взаимодействия обучающихся и обучающихся между собой и со средствами обучения, инвариантный к их расположению в пространстве и времени, который реализуется в специфической дидактической системе» [2 – с. 156].

По мнению Л. Н. Рулиене, «Дистанционное обучение - обучение, основанное на совокупности образовательных технологий, при которых целенаправленное опосредованное или не опосредованное взаимодействие обучающегося и преподавателя осуществляется независимо от места нахождения и распределения во времени на основе педагогически организованных информационных технологий, прежде всего с использованием средств коммуникации.» [35 – с. 178].

Согласно Т.П. Зайченко дистанционное обучение – это целенаправленное и методически организованное руководство учебно-познавательной деятельностью и развитием лиц, находящихся в отдалении от образовательного учреждения и потому не вступающих в постоянный контакт с его педагогическим персоналом» [17 – с. 174-175].

На основе этих определений можно сказать, что дистанционное обучение способствует самостоятельности в процессе обучения.

Как правило, выделяют два основных вида системы дистанционного обучения:

Синхронная система дистанционного обучения.

Асинхронная система дистанционного обучения.

Синхронная система дистанционного обучения – это система обучения, при которой учитель и ученик (ученики) встречаются в рамках интернет пространства в режиме реального времени.

Асинхронная система дистанционного обучения – это такая система обучения, при которой учитель и ученик (ученики) не встречаются в режиме реального времени.

Кроме этого, выделяют систему смешанного обучения - Blended Learning.

Blended Learning – это система смешанного обучения, при которой ученик (ученики) приобретает знания в ходе очных встреч с преподавателем, а также при помощи использования асинхронной системы обучения.

Учебный процесс на дистанционной основе включает в себя следующее:

Дидактическое обеспечение учебного процесса.

1. Методическое обеспечение учебного процесса.
2. Педагогическое обеспечение учебного процесса.
3. Организационное обеспечение учебного процесса.
4. Программное обеспечение учебного процесса.
5. Техническое обеспечение учебного процесса.

Можно выделить следующие характеристики, которые отличают дистанционное обучение от традиционных форм обучения:

- Возможность выбора удобного времени для обучения самим обучающимся.
- Возможность изучения материала в индивидуальном темпе.
- Возможность самостоятельного выбора места для изучения материала.
- Время для обучения не регламентировано.
- Возможность создания индивидуального плана обучения.
- Возможность для преподавателя участвовать в разработке учебных курсов.

А.А. Андреев в своих исследованиях выделяет следующие специфические принципы системы дистанционного обучения [2 – с. 3-7]:

1) Гуманистичности обучения. Этот принцип является определяющим в системе непрерывного интенсивного обучения. Его сущность заключается в обращенности обучения и образовательного процесса в целом к человеку;

2) Приоритетности педагогического подхода при проектировании образовательного процесса в систему ДО. Заключается в необходимости начинать разработку с теоретических знаний, необходимо подготовить теоретическую базу;

3) Педагогической целесообразности применения новых информационных технологий. Он требует педагогической оценки эффективности каждого шага проектирования и создания системы ДО. Поэтому на первый план необходимо ставить не внедрение техники, а соответствующее содержательное наполнение учебных курсов и образовательных услуг;

4) Обеспечения безопасности информации, циркулирующей в системе ДО. Важно при необходимости предусматривать организационные и технические способы безопасного и конфиденциального хранения, передачи и использования нужных сведений, обеспечения ее безопасности при хранении, передаче и использовании;

5) Стартового уровня образования. Для того что бы обучение в системе ДО проходило эффективно, необходимо иметь начальный уровень знаний;

6) Технологии обучения должны соответствовать моделям обучения системы ДО;

7) Мобильности обучения. Принцип заключается в создании информационных сетей, баз и банков знаний и данных для ДО, позволяющих обучающемуся корректировать или дополнять свою образовательную программу в необходимом направлении.

Электронное обучение или e-learning — это широкий термин, используемый для описания обучения с использованием электронных технологий. Для обозначения электронного обучения используется широкий спектр терминов, что за-

трудняет понимание значения термина «электронное обучения». Среди этих терминов можно назвать такие, как e-learning, интернет обучение, теле-обучение, сетевое обучения, виртуальное обучение, компьютерное обучение и др.

Несмотря на многообразие терминов, все они подразумевают процесс обучения, когда обучаемый и обучающий физически не находятся в одной аудитории и взаимодействуют посредством обмена информацией при помощи компьютерных технологий.

В отечественной и зарубежной литературе даётся множество определений электронного обучения.

Например, Сол Карлинер определяет электронное обучения, как учебный материал, который предоставлен на компьютере [49 – с. 130-138].

Бадрул Кхан предлагает такое определение, как инновационный подход для предоставления обучения удалённой аудитории, используя интернет-среду как площадку для обучения [51 – с. 33 - 45].

На официальном сайте Министерства образования и науки Российской Федерации электронное обучения представляется, как взаимодействие учителя и учащихся между собой на расстоянии, отражающее все присущие учебному процессу компоненты и реализуемое специфичными средствами Интернет-технологий или другими средствами, предусматривающими интерактивность.

Внедрение электронного обучения в образовательный процесс закреплено в новом законе «Об образовании в Российской Федерации» (от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ). В соответствии с Федеральным законом под электронным обучением понимается организация образовательной деятельности с применением содержащейся в базах данных и используемой при реализации образовательных программ информации и обеспечивающих ее обработку информационных технологий, технических средств, а также информационно-телекоммуникационных сетей, обеспечивающих передачу по линиям связи указанной информации, взаимодействие обучающихся и педагогических работников. Под дистанционными образовательными технологиями понимаются образовательные технологии, реа-

лизуемые в основном с применением информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном взаимодействии обучающихся и педагогических работников [43].

Е.С. Полат определяет электронное обучение, как самостоятельную форму обучения, где информационные технологии в дистанционном обучении являются ведущим средством [32 – с. 39-47].

На основе вышеизложенного, можно сформулировать следующее определение. Электронное обучение – это использование интернет ресурсов для доступа к учебным материалам, а также взаимодействия студента с преподавателем и другими студентами с целью приобретения знаний.

Для организации работы электронной системы дистанционного обучения необходима система управления электронным обучением. Система управления электронным обучением – это термин, используемый для описания веб-технологий, предназначенных для планирования, реализации и оценки конкретного учебного процесса. Этот термин заимствован с английского языка, который в оригинале звучит, как Learning Management System (LMS) – это система управления обучением, которая включает в себя средства для организации и контроля использования компьютерных курсов и тренингов и для администрирования учебного процесса в целом, в том числе его традиционных форм.

Для организации процесса обучения посредством электронного обучения необходимо организовать систему электронного дистанционного обучения.

Так как темой исследования является управление компетенциями ключевых сотрудников учреждения дополнительного образования средствами электронного обучения, необходимо отметить ряд преимуществ и недостатков системы электронного обучения в системе управления компетенциями сотрудников.

Преимущества электронной системы дистанционного обучения:

1. Сокращение бюджета на обучение и повышение квалификации персонала.
2. Экономия времени на обучение.

3. Обучение большого количества сотрудников одновременно и получение ими стандартизированной и одинаковой информации.

4. Возможность отработки теоретических знаний на практике.

5. Создание системы управления знаниями (хранение и передача ценных знаний от опытных сотрудников новым сотрудникам).

6. Внедрение системы оценки качества обучения персонала.

7. Обеспечивает оперативный доступ сотрудников к информации.

8. Возможность гибкого графика обучения.

9. Возможность автоматизации многих учебных процессов.

10. Обучающийся сам может выстраивать траекторию своего обучения и выбирать удобный для него темп обучения, что благоприятно влияет на вовлеченность в учебный процесс и на лояльность к организации.

11. Структурирование и общедоступность материалов способствует решению проблемы с замены кадров.

Недостатки системы дистанционного обучения:

1. Проблема идентификации личности проходящего обучение (сложно определить кто именно проходит тестирование). В качестве решения проблемы возможны такие варианты, как: присвоение уникального логина и пароля сочетание с статическим ip адресом; обучение под видеоконтролем.

2. Низкий уровне внешней мотивации.

К возможным сложностям внедрения системы ДО в систему обучения и повышения квалификации персонала можно отнести:

– Направленность системы ДО на решение локальных задач отдела управления персоналом, а не стратегических задач компании.

– Отсутствие поддержки и мотивации сотрудников со стороны высшего руководства.

– Отсутствие своевременной актуализации курсов под текущие нужды организации. Некачественное наполнение контентом.

– Излишнее злоупотребление онлайн-курсами. Несмотря на широкие возможности применения обучения при помощи онлайн-технологий, некоторые мероприятия по обучению и повышению квалификации персонала все-таки лучше проводить в очной форме.

– Отсутствие сотрудника, отвечающего и разбирающегося в принципах и тонкостях электронного обучения, работе системы ДО и LMS.

– Отсутствие сотрудника, отвечающего за создание качественного дизайна обучения. Дизайн обучения – это создание и оформление контента для достижения поставленных целей обучения посредством переноса задач организации в техническое задание для создания курсов.

– Необходимо, чтобы электронная система ДО поддерживала SCORM (Shareable Content Object Reference Model – основной стандарт в электронном обучении). Это даёт возможность использования одного и того же курса в разных системах ДО без дополнительной доработки и возможность перехода от одного модуля к другому на основе заложенной в систему успешности прохождения предыдущего курса.

– Запуск системы ДО в эксплуатацию без апробации на пилотной группе может не привести к ожидаемым результатам.

– Модуль вебинаров – дорогостоящий и технически сложный в поддержании модуль. Этот модуль можно или арендовать, или заменить общедоступным Skype.

– Недостаточное внимание к техническим недоработкам LMS.

– Отсутствие системы планирования и актуализации системы ДО.

– Отсутствие отдельной строки в бюджете для организации и дальнейшего поддержания системы ДО.

Таким образом можно сказать, что LMS является программным обеспечением для электронной системы ДО. Это основа системы управления учебной деятельностью, используется для разработки, управления и распространения учебных онлайн-материалов с обеспечением совместного доступа [28].

Необходимо отметить, что из-за особенностей перевода в отечественной литературе зачастую аббревиатуру LMS переводят как система ДО, что является неверным, как это было доказано ранее. В настоящее время на рынке представлено множество готовых LMS продуктов. Также в сфере ИТ-услуг широко предоставляется услуга по разработке индивидуальной LMS под нужды организации.

В целом любая современная готовая LMS или специально разработанная LMS под нужды той или иной организации включает в себя такие системы (стандартные модули), как:

1. Система удалённого администрирования и управления компьютером.
2. Система управления обучением.
3. Система обеспечения аудио конференции и видеоконференции.
4. Интегрированные системы организации учебного процесса.

Благодаря наличию вышеупомянутых модулей система управления обучением включает в себя следующие функции:

- Входное, промежуточное и финальное тестирование.
- Создание или загрузка курса.
- Формирование контента (поддержание текстовых форматов, аудио и видео форматов).
- Актуализация контента.
- Поисковая система.
- Контроль за всеми действиями и результатами обучения студента.
- Контроль за использованием студентом ресурсов системы.
- Формирование отчётности.
- Онлайн кабинет или портфолио для каждого участника.
- Разработка и управление учебными планами на индивидуальной и групповой основах.
- Система взаимодействия с преподавателем и другими студентами (аудио-видео-конференции, чаты)

Таким образом приобретая готовый продукт LMS у организации появляется платформа с минимальным необходимым набором функций, как правило, все производители LMS предлагают дополнительные модули, помогающие адаптировать LMS под нужды конкретной организации.

На сегодняшний день основными платформами, предоставляющими программное обеспечение для СДО являются:

- Система дистанционного обучения «Прометей» - коммерческий продукт компании «Виртуальные технологии в образовании» [38];
- Линейка программных продуктов «eLearning Server 4G» - коммерческий продукт компании «Гиперметод» [26];
- Программный продукт «Lotus e-learning Forum» - коммерческий продукт «International Business Machines» (IBM) [34].
- Система дистанционного обучения «WebTutor» - коммерческий продукт компании «Иториум» (имеется бесплатная версия с ограничениями) [37].
- Система управления обучением «Moodle» - является аббревиатурой от Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment (модульная объектно-ориентированная динамическая обучающая среда) [40].

Все эти продукты обладают вышеупомянутыми функциональными возможностями. Разницей между вышеуказанными программными обеспечениями для системы ДО являются интерфейс, технические требования к программному обеспечению, на которое будет установлена платформа и стоимость установки, лицензии и технической поддержки.

В настоящее время системы дистанционного образования пользуются огромным спросом по всему миру, в связи с этим рынок ИТ-продуктов предлагает всё более новые усовершенствованные системы управления обучением. Появился новый класс систем – системы управления учебным контентом (Learning Content Management System). Ярким примером подобной системы является программный продукт «Lotus e-learning Forum» (коммерческий продукт «International Business Machines» (IBM). Который в свою очередь является дорогостоящим продуктом и в связи с этим не получил широкого распространения.

Большое число организаций предпочитают использование программного обеспечения на бесплатной основе, то есть распространяющихся на основе универсальной общественной лицензии GNU. GNU General Public License (GNU GPL) – это лицензия на свободное программное обеспечение, по которой автор передаёт программное обеспечение в общественную собственность на безвозмездной основе [50].

Одной из самых распространённых LMS на основе GNU GPL является LMS «Moodle».

Использование системы LMS «Moodle» было изучено многими отечественными авторами: А.В. Белозубов, Д.Г. Николаев, А.П. Тостобров, И.А. Коржик, Т.И. Добрыдина, О.Г. Масленникова, Е.Ю. Надеждина, В.И. Писаренко, Ф.Л. Ратнер и др [12].

Создателями Moodle являются Мартин Дугимас и Питер Тейлор. Идея создания новой LMS-системы появилась после продолжительного опыта администрирования коммерческой системы управления обучением WebCT. В 1999 началась разработка первого прототипа новой LMS, в основу которой легли идеи повышения эффективности обучения в режиме онлайн. Одна из таких идей заключалась в реализации философии «социально-конструктивистской педагогики», которая базируется на четырех принципах:

- Конструктивизм;
- Конструкционизм;
- Социальный конструктивизм;
- Конструктивное поведение

Создатели Moodle стремились к созданию программного обеспечения, позволяющего обучающемуся сосредоточиться на знаниях, которые будут применяться в практической профессиональной деятельности. Изначально платформа «MOODLE» была ориентирована на университетское образование, однако сегодня она успешно используется и для организации как школьного, так и корпоративного обучения.

Первый интернет сайт был создан при Куртинском университете. С 2004 по 2010 год число пользователей с 1000 увеличилось до более миллиона пользователей.

Благодаря модульному принципу в систему Moodle можно установить готовые модули или разработать новые модули.

В качестве учебного материала система может хранить файлы в любом электронном виде интерпретации информации (текстовые файлы, аудиофайлы, видеофайлы). Система предоставляет возможность совмещения с другим информационными системами и дополнения вспомогательными сервисами и функциями.

LMS «Moodle» разработана таким образом, чтобы любой пользователь не обладающий специальными знаниями и навыками мог освоить ее. Тем ни менее считается, что платные LMS более просты в освоении.

Центральным понятием системы электронного обучения «Moodle» является курс, который состоит из трех элементов:

1. Блоки (Blocks) представляют собой информационные элементы, которые могут быть добавлены слева или справа на странице курса.
2. Ресурс (Resource) представляет собой информацию, которую преподаватель может предложить в качестве учебного материала студентам.
3. Интерактивные действия (Activities) являются тем, что студент будет выполнять во взаимодействии с другими студентами и/или преподавателем.

Процесс создания контента, как правило проходит в несколько этапов:

1. Осмысление содержания курса для определения способа структурирования материала. Варианты структурирования:
 - разбивка учебного материала на модульные единицы – тематический подход;
 - разбивка учебного материала на временные единицы без учёта тематической целостности – календарный подход.
2. Структурирование материала внутри каждой модульной единицы.

3. Выбор разновидности электронного ресурса для предоставления учебного материала (документ, папка, лекция и т.д.

4. Определение визуальных способов подачи учебного материала

5. Создание системы контроля знаний.

Основной формой контроля обучающихся и усвоения ими материала является тестирование. Зачастую именно с этого начинается процесс внедрения Moodle.

Система позволяет размещать тестовые задания с различными типами вопросов: множественный, на соответствие, верно или неверно, короткие ответы, развернутые ответы и т.д. Система также предлагает набор инструментов для обработки тестов, например, инструмент шкалирования. Предоставляется возможность статистического анализа.

1. Подбор справочных материалов посредством введения глоссария, словаря.

2. Разработка методических рекомендаций по использованию системы целом и её отдельных компонентов.

На данный момент Moodle используется в 222 странах, переведена на 75 языков, имеет техническую поддержку и официально зарегистрированные сообщества.

Среди компаний, использующих Moodle можно назвать следующие крупные организации:

- Азбука Вкуса (ООО "Городской Супермаркет");
- Intway World Corporation;
- Издательский дом "АМИпринт";
- Британский Совет/Отдел Культуры Посольства Великобритании в Москве;
- Лэнгвич Линк;
- Российский Новый Университет;
- Московский городской психолого-педагогический университет;
- Национальный открытый институт России г. Санкт-Петербург;
- Самарский институт - высшая школа приватизации и предпринимательства;

- Сибирская государственная автомобильно-дорожная академия;
- Учебный Центр "Информзащита";
- Центр творческого развития и гуманитарного образования для одаренных детей "Поиск";
- Благотворительный фонд "Волонтеры в помощь детям-сиротам";
- ЗАО "Издательский дом "ФЕДОРОВ";
- Аккредитованное негосударственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Московская финансово – юридическая академия»;
- Негосударственное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Институт Уник" (УНИК)

Таким образом систему Moodle используют как государственные, так и негосударственные организации, работающие в различных сферах, в том числе и в образовательной сфере

Доработкой и развитием официальной версии платформы «MOODLE» занимается 200 программистов по всему миру. В случае если у пользователей платформы появились какие-либо трудности с ее использованием, они могут обратиться за помощью к любому из 70 официальных партнеров компании. Официальным представителем «MOODLE» в России является компания «Открытые технологии», адрес компании в сети Интернет: <http://opentechnology.ru>. Важно отметить, что существуют общедоступные сайты на английском языке с подробной документацией и руководствами к работе, которая постоянно актуализируется и дорабатывается. Зачастую эти документы не имеют аналогов на русском языке или имеют некорректный перевод. [42]

Чаще всего при организации группы по работе системы Moodle встречаются следующие должности:

- Руководитель подразделения;
- Администратор сайта Moodle;

- Менеджер курсов;
- Менеджер по ресурсам системы;
- Менеджер по интерактивным действиям;
- Менеджер по оценке знаний;
- Менеджер по общим работам;
- Менеджер преподавателей по формированию внешнего вида [42].

Таким образом, из вышесказанного следует, что несмотря на простоту работы в самой системе процесс настройки и её адаптации лучше доверить профессионалам (разработке и адаптации, поддержание работоспособности системы, актуализации материалов, административная работа (аутентификация и регистрация пользователей, резервное копирование, обеспечение конфиденциальности и безопасности).

1.3. Анализ международного опыта использования системы дистанционного обучения

Существуют два основных подхода к развитию дистанционного обучения, которые опираются на две различные концепции организации дистанционного обучения:

1. Европейский подход: получил распространение в европейском регионе (Великобритания, Испания, ФРГ, Нидерланды).
2. Американский подход: Канада и США.

В настоящее время во многих странах мира занятия по индивидуальным схемам обучения пользуются широким спросом. В роли провайдеров дистанционного обучения ДО сегодня выступают не только вузы, техникумы, школы, но и многочисленные учебные центры и консалтинговые компании, в результате чего охвачены все сферы деятельности – от широкого диапазона вузовских специальностей и различных программ MBA до внутрифирменного дистанционного обучения.

Система ДО в развитых зарубежных странах имеет давнюю историю и, базируясь на фундаментальных принципах традиционного обучения, широко использует инновационные технологии.

В 70-е годы XIX века в США был предпринят ряд шагов по организации дистанционного обучения. Так, в 1874 году программу обучения по почте предложил университет штата Иллинойс. Вильям Рейни Харпер, считающийся в США родоначальником ДО, в 1892 году учредил первое университетское отделение дистанционного обучения в университете Чикаго. В 1906 году преподавание по почте было введено в университете штата Висконсин [37].

В 1939 году во Франции для обучения по почте детей, лишённых возможности посещать школу, был создан Государственный центр дистанционного обучения CNED. В настоящее время этот центр стал крупнейшим учебным заведением дистанционного образования в Европе.

В Китае взамен закрытых в период культурной революции традиционных высших учебных заведений в 1979 году была создана Национальная сеть радио- и телевизионных университетов. Обучение здесь организовано с использованием спутникового вещания и телевизионных университетов в провинции и предоставляет весь спектр уровней подготовки от начального до высшего образования для людей разных возрастов.

К настоящему моменту ведущие университеты Германии, Италии, Англии, Голландии, работающие в сфере ОДО (открытого дистанционного обучения), имеют как общие тенденции развития, так и уникальные черты, присущие отдельным государствам, образовательным сетям или учреждениям.

Сегодня коренным образом изменяется вид коммуникации: происходит замена традиционных взаимодействий на телекоммуникационные средства, которые осуществляют доставку обучаемым основного объёма изучаемого материала и обеспечивают интерактивное общение обучаемых и преподавате-

лей в учебном процессе. Однако следует учитывать, что дистанционные технологии и методы могут образовать свою самостоятельную, специфическую форму обучения только при наличии соответствующей информационной и телекоммуникационной инфраструктуры, а также развитого компьютерного учебно-методического обеспечения в учебных заведениях. Поэтому наиболее широкое развитие дистанционное обучение получило в настоящее время в тех странах, где для этого сложились соответствующие предпосылки, а именно:

- хорошо развитая телекоммуникационная инфраструктура;
- большая территория страны и развитая система традиционного образования.

В России рынок дистанционного образования развивается бессистемно, без централизованного планирования, отсутствует четкое понимание целей и задач развития отрасли.

Что существенно отличается от ситуации, например, в Европе. Потребителей электронного обучения можно разделить на:

- корпоративный сектор;
- образовательный сектор;
- потребителей индивидуального обучения.

В корпоративном секторе заинтересованными компаниями являются те, которым необходимо проводить регулярное обучение сотрудников, особенно если компания имеет филиалы. Наиболее крупные компании, использующие

дистанционное обучение в России, это:

- 1) «Уралсиб»;
- 2) «Вымпелком»;
- 3) «МТС»;
- 4) «Сибнефть»;
- 5) «Северсталь»;

- 6) «Норильский никель»;
- 7) «Сбербанк»;
- 8) «АвтоВАЗ»;
- 9) «РУСАЛ».

Значительно распространено дистанционное бизнес-образование. Наиболее крупными школами в России являются Центр дистанционного обучения Академии Народного Хозяйства при Правительстве РФ, Moscow Business School, Международный институт менеджмента ЛИНК, Институт магистерской подготовки МЭСИ и другие.

Отраслевых ограничений применение электронного обучения не имеет, а эффективность метода зависит от каждой конкретной отрасли. Темп роста рынка электронного обучения является важным показателем, показывающий развитие рынка в стране и его интенсивность. На основе данного показателя роста можно рассчитать примерную будущую прибыль предприятия, что является высоко значимо для инвесторов, готовых вкладывать в зарубежные проекты по внедрению системы дистанционного обучения.

По распространению электронного обучения лидирует Китай, так как в этой стране высокая численность населения, которая нуждается в недорогом, доступном и эффективном образовании.

Рынок электронного обучения США является мировым лидером, как по объемам доходов, так и по тенденциям развития. Рынок решений в области дистанционного образования США составляет более 50% от общемирового рынка. Именно США определяет глобальные тренды развития рынка электронного обучения во всем мире.

Ожидается, что объем рынка электронного обучения и повышения квалификации сотрудников значительно вырастет к концу 2018 года в целом по всему миру. По прогнозам экспертов, он будет ежегодно повышаться на 13% в этот период. 77% компаний США обращаются к электронному обучению с целью повышения квалификации своих сотрудников.

Основные тенденции на мировом рынке электронного обучения:

1) Постепенный переход рынка электронного обучения из корпоративного сектора в государственный. В ближайшие пять лет тенденция сосредоточения интересов инвесторов в корпоративном секторе уступит место сегменту государственного сектора. Наиболее перспективными вложениями станут инвестиции в разработку технологий электронного обучения в образовании от дошкольного до высшего;

2) Повсеместное распространение платформ для электронного обучения с открытым исходным кодом во всем мире;

3) Постоянный выход на рынок новых поставщиков технологий для электронного обучения в каждом регионе мира, даже в регионах со зрелым рынком, таких как Северная Америка и Западная Европа.

4) Ежегодную переподготовку в нашей стране проходят всего 2,5% взрослого населения. Для сравнения: в Японии этот показатель равен 80%, в США - 70%, в Европе – 60%. Это притом, что удвоение знаний сейчас идет за период меньше года, и эти знания люди должны осваивать. У нас примерно 70 млн. работающего населения в России. Единственно возможное решение – применение e-learning, доставка знаний на рабочие места, на мобильные устройства, домой. E-learning сегодня становится главным инновационным инструментом в жизни людей, в образовании, в экономике. Индустрия e-learning является инициатором инновационного развития экономики любой страны. E-learning прошел в своем развитии не одно поколение: заочное обучение и телерадиоуниверситеты, им на смену пришел Интернет, открывший широкие возможности для общения преподавателя и студента. С появлением огромного количества мобильных устройств появился m-learning, а после него – вездесущий, всепроникающий, по выражению корейских коллег, e-learning. На основе этого формируется новое направление – e-learning индустрия как новая отрасль хозяйства страны. Ни одну из этих ступеней перепрыгнуть невозможно, только в этой последовательности формируется система Long-Life-Learning, а сейчас уже e-Long-Life-Learning. Сегодня развивающиеся

страны уже осваивают Web 2.0. Россия же законодательно и технологически находится на первых ступенях развития.

Таким образом, можно сделать вывод, что главным лидером является США, Россия отстаёт на 5-7 лет, но планомерно развивается в этом направлении. На сегодняшний день многие учебные заведения в России стоят перед выбором сокращения невостребованных специальностей или внедрения электронного обучения. По традиции, Россия догоняет мировые рынки, на которых сейчас электронное обучение получило практически повсеместное распространение. Таким образом, в среднесрочной перспективе следует ожидать дальнейшего распространения электронного обучения одновременно с постепенным снижением объемов очного обучения, в большей степени это касается корпоративного сектора.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ЧОУ ДО «ПЛАНЕТА ИНГЛИШ»

Объектом нашего исследования является Частное образовательное учреждение дошкольного образования «Планета Инглиш». Организация состоит из 8 филиалов, 7 из которых расположены в городе Челябинск и 1 филиал находится в городе Копейск. Всего в ЧОУ ДО «Планета Инглиш» обучается более 2500 студентов.

Основным видом деятельности организации является образовательная деятельность, в том числе, реализация дополнительных образовательных программ для учащихся: взрослых (совершеннолетних) и детей (в возрасте преимущественно от 6 до 18 лет) и оказание дополнительных образовательных услуг.

Организация оказывает следующий спектр услуг на постоянной основе:

- 1) Курсы для детей дошкольного возраста (3 – 6 лет);
- 2) Стандартные курсы для школьников;
- 3) Курсы для взрослых;
- 4) Короткие программы;
- 5) Подготовка к ОГЭ и ЕГЭ;
- 6) Помощь в домашнем задании школьникам;
- 7) Обучение по «Skype»:
 - курсы для детей дошкольного возраста (3 – 6 лет);
 - стандартные курсы для школьников;
 - курсы для взрослых;
 - онлайн сервис входит в стоимость.
- 8) Двухдневный курс «Развяжи язык»;
- 9) Кино на английском языке;
- 10) Онлайн сервис;
- 11) Загородный английский лагерь;
- 12) Городской английский лагерь.

2.1. Экономико-управленческий анализ ЧОУ ДО «Планета Инглиш»

Экономико-управленческий анализ включает в себя анализ организационной структуры, её внешней и внутренней среды.

Организационная структура рассматриваемой организации имеет линейно-функциональный тип. Организационная структура ЧОУ ДО «Планета Инглиш» представлена на Рисунке 1.

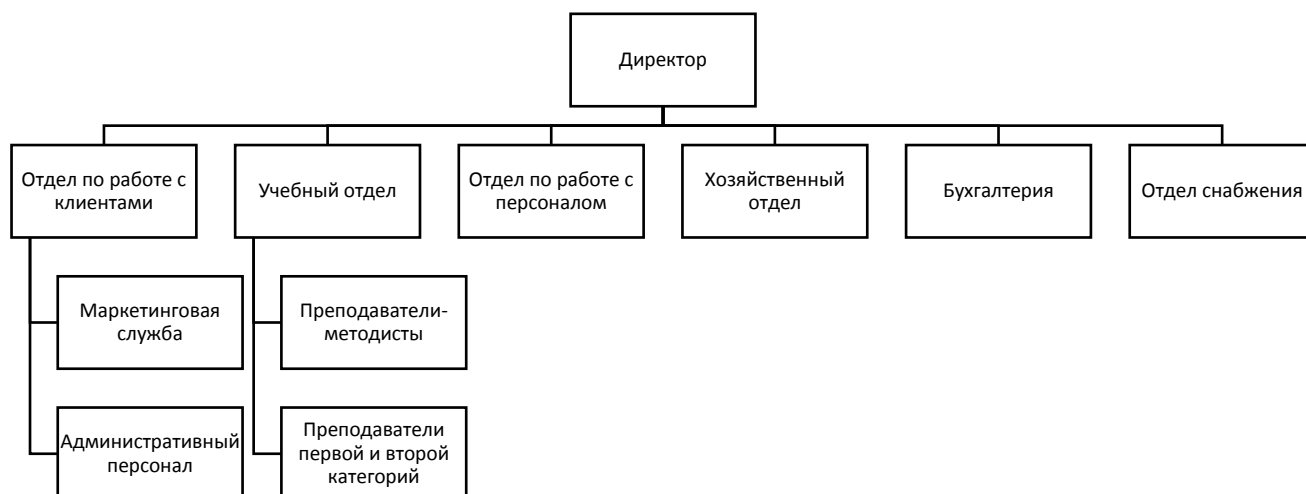


Рисунок 1 – Организационная структура ЧОУ ДО «Планета Инглиш»

Линейно-функциональный тип структуры является оптимальным для ЧОУДО «Планета Инглиш», так как каждый руководитель несёт ответственность за результат, решения принимаются и реализуются оперативно, дистанция власти минимальна, высокая коммуникабельность между отделами и руководством. Информация быстро распространяется по отделам между сотрудниками.

Также был проведён анализ динамики за 2014 – 2016 календарные года основных критериальных показателей эффективности работы организации. Данные приведены в Таблице 1.

Таблица 1 – Показатели эффективности работы организации за 2014 – 2016 гг.

Показатель эффективности, размерность	2014 год	2015 год	2016 год
1	2	3	4
Экономическая эффективность конечных результатов:			
1. Выручка от реализации продукции (оказанных услуг), тыс. руб.	22346	25041	24462

Окончание таблицы 1

1	2	3	4
2. Себестоимость реализованной продукции (оказанных услуг), тыс. руб.	22795	25542	24314
3. Чистая прибыль, тыс. руб.	-449	-501	148
4. Кредиторская задолженность, тыс. руб.	1690	1543	1018
6. Дебиторская задолженность, тыс. руб.	0	0	0
7. Доля постоянных клиентов, %	51	53	49
8. Средняя сумма заказа, руб.	9118	10016	9784
Качество, результативность и сложность труда:			
1. Производительность труда, руб./чел.	303933	301699	294729
2. Фонд заработной платы, руб.	360000	372000	422000
3. Средняя заработная плата на 1 работника, руб./чел	5300	5314	5080
4. Текучесть кадров, %	20%	18%	11%

Из приведённых данных в Таблице 8 следует:

1. Была достигнута положительная рентабельность.
2. Существенное погашение кредиторской задолженности.
3. Снижение текучести кадров.
4. Снижение количества постоянных клиентов.

5. Из-за низкого темпа роста прибыли нет возможности погасить кредиторскую задолженность. Предполагалась, что кредиторская задолженность будет полностью погашена к 2015 году.

Необходимо отметить, что организация потратила на поддержание работы с технической стороны «Онлайн сервиса» в 2014 году более 1 миллиона рублей. Тем ни менее выручка в 2016 году по этим продуктам выросла за счёт снижения себестоимости этих продуктов по сравнению с 2015 годом за счёт заключения договора с другой IT-компанией, которая обеспечивает работу «Онлайн сервиса» с технической стороны.

Проведём анализ внешней и внутренней среды «Планета Инглиш».

Внешняя среда будет проанализирована с помощью таких методик, как PEST-анализ, «Модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера», Матрицы БКГ. Также будут проанализирован темп роста рынка услуг по обучению англий-

скому языку в г. Челябинск и относительная доля на этом рынке "Планета Инглиш".

Для анализа рынка услуг по обучению английскому языку в городе Челябинск был проведён PEST-анализ. PEST-анализ помогает выявить политические, экономические, социальные и технологические аспекты внешней среды, в которой оперирует организация.

На «Планета Инглиш» оказывают влияние следующих политико-правовых факторов:

- Строгий надзор за деятельностью Частных образовательных учреждений дополнительного образования;
- Ужесточение требований на получение и продлений лицензий для ведения деятельности Частных образовательных учреждений дополнительного образования (Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 29.07.2017) "Об образовании в Российской Федерации") [43];

Также на организацию оказывают влияние такие экономические факторы, как:

- Спад экономики РФ [15];
- падение уровня доходов населения в целом по стране [15].

Среди социокультурных факторов, оказывающих влияние на «Планета инглиш» можно назвать такие факторы, как:

- повышение престижности изучения английского языка;
- рост числа негосударственных образовательных организаций;
- рост числа студентов (Увеличение студентов за счёт студентов, рождённых после 2013 года (первый год, когда прирост население имеет положительное значение с 1995) [15].

Также ЧОУ ДО «Планета Инглиш» действует под влиянием технологических факторов:

- переход на новые образовательные стандарты;
- повышение требований к качеству образования;
- развитие информационных технологий.

Таблица 2 отражает наиболее важные факторы, оказывающие влияние на рынок услуг по преподаванию английского языка. Оценка факторов проведена по 10 балльной шкале, где 1 – наименьшее воздействие фактора, 10 – наибольшее воздействие фактора.

Таблица 2 – PEST-анализ рынка услуг по преподаванию английского языка в городе Челябинск

Группа факторов	Наименование фактора	Важность фактора (Σ весов = 1)	Сила влияния на отрасль (10 балльная шкала)	Направленность влияния (+/-)	Взвешенная оценка	Среднее значение
Р	Строгий надзор за деятельностью Частных образовательных учреждений дополнительного образования;	0,1	6	+	0,6	1,51
	Ужесточение требований на получение и продлений лицензий для ведения деятельности Частных образовательных учреждений дополнительного образования.	0,13	7	-	0,91	
Е	Спад в экономике РФ;	0,11	7	-	0,77	1,81
	Падение платежеспособного спроса населения;	0,13	8	-	1,04	
S	Повышение престижности изучения английского языка;	0,1	9	+	0,9	2,35
	Рост числа негосударственных образовательных организаций;	0,09	9	-	0,81	
	Рост числа студентов	0,08	8	+	0,64	
Т	Переход на новые образовательные стандарты;	0,08	8	+	0,64	1,99
	Повышение требований к качеству образования;	0,09	8	+	0,72	
	Развитие информационных технологий.	0,09	7	+	0,63	

Таким образом, из вышеуказанных данных следует, что наибольшее влияние оказывают социальные факторы. Вторые по значимости факторы – это технологические и социальные факторы. В целом окружающая среда носит нейтральный характер.

Состояние конкуренции в отрасли является результатом действия 5 конкурентных сил. В рамках данного исследования используется количественный метод «Модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера». Оценка производится по 5 балльной шкале, чем выше балл, тем большее влияние оказывает фактор (таблица 3).

Таблица 3 – «Модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера» в ЧОУ ДО «Планета Инглиш»

Фактор	Обоснование	Степень влияния (0-5)	Рекомендуемые действия для минимизации влияния угроз
1	2	3	4
Конкуренция в отрасли	<p>1. Рынок услуг по обучению иностранным языкам в г. Челябинск насыщен. Конкуренцию составляют также и репетиторы, работающие на дому.</p> <p>2. Частные образовательные услуги являются в основном стандартизированными (они мало чем отличаются между собой кроме как качества преподавания и ценами).</p> <p>3. Основные конкуренты: «Английский клуб», «Языковой центр World», «Полиглот-экспресс», «ИнЛингва», «DIY», «YES».</p>	3	<p>1. Акцентировать внимание потенциальных клиентов только на сильные стороны компании и уникальность предоставляемых услуг.</p> <p>2. Донести до потребителя значимость приобретения услуг именно у «Планета Инглиш».</p>
Угроза появления услуг заменителей	<ul style="list-style-type: none"> – Репетиторы – Дистанционное обучение посредством Skype, онлайн площадок «SkyEng» и «LingvaLeo», самообучающие курсы в «Youtube» 	4	Создание уникальной услуги (провести масштабную реорганизацию и скрестить онлайн-обучение с традиционными методами обучения).
Рыночная власть поставщиков	Поставщиками услуг являются преподаватели, т.к. они являются последним звеном, в формировании мнения о школе среди потребителей.	4	<p>1. Повышение уровня подготовки новых кадров.</p> <p>2. Проведение открытых уроков.</p> <p>3. Проведение анкетирования среди клиентов о работе преподавателей.</p>

Окончание таблицы 3

1	2	3	4
Рыночная власть потребителей	<p>1. При выборе индивидуальной формы обучения, у ученика имеется более широкая возможность корректировки образовательного процесса, чем у ученика, который выбрал групповое обучение.</p> <p>2. Цена – один из наиболее значимых факторов.</p>	3	<p>1. Стремится к минимизации возможности влияния учеников на методы образовательного процесса.</p> <p>2. Стремление к минимизации себестоимости услуг (без ухудшения качества).</p>
Угроза появления новых конкурентов	Учитывая всё возрастающий спрос на услуги по изучению английского языка, число возможных конкурентов будет только расти.	3	Постоянный мониторинг рынка, глобальных трендов и методик в области изучения иностранных языков.

По результатам проведенного анализа внешних факторов конкуренции можно сделать вывод, что самыми сильными факторами являются угрозы со стороны появления товаров заменителей и угрозы со стороны рыночной власти поставщиков.

Для более детального изучения рентабельности каждой предоставляемой услуги на постоянной основе «Планета Инглиш» сравним выручку от реализации каждой из этих услуг в 2015 и 2016 календарных годах. Данные предоставлены в Таблице 4.

Таблица 4 – Темп роста выручки от реализации услуг ЧОУ ДО "Планета Инглиш"

Услуга №	Наименование	Выручка "Планета Инглиш"		Темп роста выручки
		2015	2016	
1	Курсы для детей дошкольного возраста (3 – 6 лет)	1 669	1 430	-14%
2	Стандартные курсы для школьников	3 965	3 652	-8%
3	Курсы для взрослых	2 085	2 027	-2%
4	Короткие программы	1 252	1 180	-6%
5	Подготовка к ОГЭ/ЕГЭ	3 131	3 516	11%
6	Помощь в Домашнем задании школьникам	1 668	1 420	-15%
7	Обучение по «Skype»	1 252	1 500	17%
8	Двухдневный курс «Развяжи язык»	1 668	1 890	12%
9	Кино на английском языке	1 672	1 451	-13%
10	Онлайн сервис	627	727	14%
11	Загородный английский лагерь	2 921	2 563	12%
12	Городской английский лагерь	3 131	3 106	1%
Итого		25041	24 462	1%

Согласно данным из Таблицы 3, среди услуг, предоставляемых ЧОУ ДО «Планета Инглиш» положительные темпы роста у таких услуг, как:

- Подготовка к ЕГЭ и ОГЭ;
- Обучение по «Skype»;
- Двухдневный курс «Развяжи язык»;
- Онлайн сервис;
- Загородный английский лагерь;
- Городской английский лагерь.

Наиболее высокий темп роста у таких продуктов, как «Обучение по «Skype» (17%) и «Онлайн сервис» (14%).

Для изучения стратегических позиций ЧОУ ДО «Планета Инглиш» на рынке образовательных услуг по обучению английскому языку была построена БКГ матрица. Для построения Матрицы БКГ необходимы такие данные, как темп роста рынка и относительная доля рынка товара. Необходимые данные представлены в Таблице 5. Темп роста рынка, превышающий 90% считается высоким, темп роста рынка менее 90% считается низким. Если значение относительной доли рынка более 1, то такая доля рынка считается высокой. Если значение относительной доли рынка менее 1, то такая доля рынка считается низкой.

Таблица 5 – Темп роста рынка услуг по обучению английскому языку в Челябинске и относительная доля на этом рынке ЧОУ ДО "Планета Инглиш"

№	Наименование услуги	Объём продаж "Планета Инглиш", тыс. руб.		Объём продаж основных конкурентов, тыс. руб.	Темп роста рынка	Относительная доля рынка "Планета Инглиш" на рынке обучения английскому языку в г. Челябинске
		2015	2016	2016		
1	2	3	4	5	6	7
1	Курсы для детей дошкольного возраста (3 – 6 лет)	1 669	1430	1 520	86%	0,94
2	Стандартные курсы для школьников	3 965	3 352	3 162	85%	1,06
3	Курсы для взрослых	2 085	2 027	2 253	97%	0,90

Окончание таблицы 5

1	2	3	4	5	6	7
4	Короткие программы	1 252	1 180	1 178	94%	1,00
5	Подготовка к ОГЭ/ЕГЭ	3 131	3 516	3 125	112%	1,13
6	Помощь в Домашнем задании школьникам	1 668	1 420	1 800	85%	0,79
7	Обучение по «Skype»	1 252	1 500	1 962	120%	0,76
8	Двухдневный курс «Развяжи язык»	1 668	1 890	2 150	113%	0,88
9	Кино на английском языке	1 672	1 751	1 753	105%	1,00
10	Онлайн сервис	627	727	692	116%	1,05
11	Загородный английский лагерь	2 921	2 563	3 986	88%	0,64
12	Городской английский лагерь	3 131	3 106	2 451	99%	1,27

На основе данных приведённых в Таблице 5 для наглядности построим Матрицу БКГ (рисунок 2).

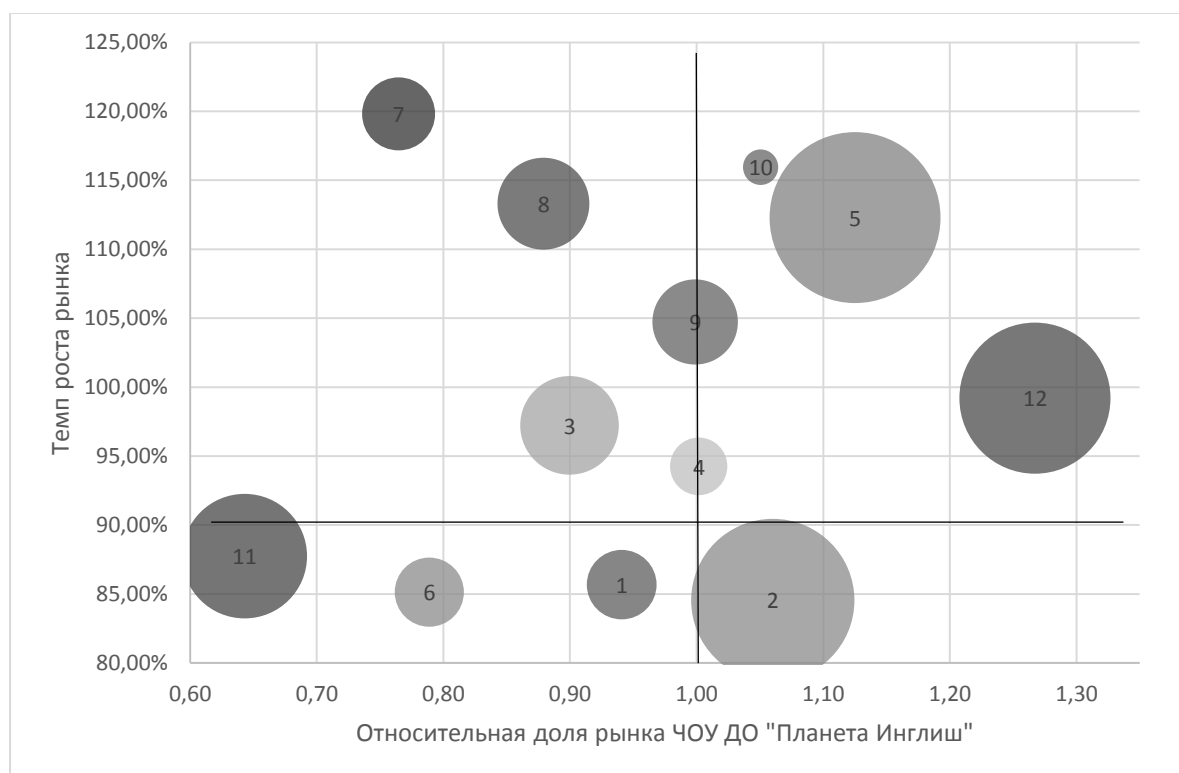


Рисунок 2 – Матрицы БКГ ЧОУ ДО «Планета Инглиш»

- 1) Курсы для детей дошкольного возраста (3 – 6 лет);
- 2) Стандартные курсы для школьников;
- 3) Курсы для взрослых;
- 4) Короткие программы;
- 5) Подготовка к ОГЭ/ЕГЭ;

- 6) Помощь в Домашнем задании школьникам;
- 7) Обучение по «Skype»;
- 8) Двухдневный курс «Развяжи язык»;
- 9) Кино на английском языке;
- 10) Онлайн сервис;
- 11) Загородный английский лагерь;
- 12) Городской английский лагерь.

Согласно данным приведённым в Таблице 4 и на Рисунке 2, можно отметить следующее:

1. Среди услуг «Трудные дети» (левый верхний сектор на диаграмме) такие услуги, как «Курсы для взрослых», «Обучение по «Skype», «Двухдневный курс «Развяжи язык», «Кино на английском языке». Эти услуги отличаются высоким темпом роста и низкой долей рынка.

2. Среди услуг «Звёзды» (правый верхний сектор на диаграмме) такие услуги, как «Стандартные курсы для школьников», «Короткие программы», «Подготовка к ОГЭ/ЕГЭ», «Городской английский лагерь» и «Онлайн сервис». Эти услуги отличаются высоким темпам роста и высокой долей рынка.

3. Среди услуг «Собаки» (левый нижний сектор на диаграмме) такие услуги, как «Курсы для детей дошкольного возраста (3 – 6 лет)», «Помощь в Домашнем задании школьникам», «Загородный английский лагерь». Эти услуги отличаются низким темпом роста и низкой долей рынка.

4. Среди услуг «Дойные коровы» (правый нижний сектор на диаграмме) такая услуга, как «Стандартные курсы для школьников». Эта услуга отличаются низким темпом роста и высокой долей рынка.

По результатам проведённого анализа можно сделать выводы:

1) необходимо стремиться к увеличению доли рынка услуг «Курсы для взрослых», «Обучение по «Skype», «Двухдневный курс «Развяжи язык»;

2) услуги «Стандартные курсы для школьников», «Короткие программы», «Подготовка к ОГЭ/ЕГЭ», «Городской английский лагерь» и «Онлайн сервис» являются перспективными услугами и требуют особого внимания;

3) услуги «Курсы для детей дошкольного возраста (3 – 6 лет)», «Помощь в Домашнем задании школьникам», «Загородный английский лагерь» необходимо закрывать либо стремиться к их репозиционированию и улучшению;

4) Услуга «Стандартные курсы для школьников» обеспечивает основную долю продаж, поэтому необходимо делать особый акцент на поддержание её конкурентоспособности.

На основе вышеизложенных данных о темпах роста выручки продуктов «Планета Инглиш» и данных полученных по результатам построения Матрицы БКГ необходимо подчеркнуть особую значимость развития таких продуктов, как «Обучение по «Skype» и «Онлайн сервис».

Необходимо отметить, что информационная технология с помощью которой осуществляется услуга «Онлайн сервис» в настоящее время позволяет зарегистрировать до 800 пользователей, что в свою очередь не соответствует нуждам организации. В настоящее время организации необходимо увеличить пропускную способность до 2500 пользователей.

Для изучения ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет возможности и потенциал организации необходимо провести анализ **внутренней среды организации**.

Проведём анализ внутренней среды при помощи такого инструмента, как модель McKinsey «7S», который рассматривает организацию как единство семи основных переменных.

Таблица 6 – Модель McKinsey «7S» ЧОУ ДО "Планета Инглиш"

Элемент 7S	Описание элемента
1	2
Стратегия	Стратегические цели организации не смонтированы и носят номинальный характер, так как не обозначены сроки достижения целей, цели не измеримы, нет показателей для понимания достигнута цель или нет.

Окончание таблицы 6

1	2
Структура	Организационная структура управления компании имеет линейно-функциональный тип. Дистанция власти минимальна, высокая коммуникабельность между отделами и руководством. Информация быстро распространяется по отделам между сотрудниками.
Система управления	Система мотивации включает материальную основу и нематериальную. Правила охраны труда и безопасности производственной деятельности не разработаны. Вопросами управления персоналом занимается кадровое структурное подразделение.
Сумма навыков	Основную массу сотрудников составляют «молодые кадры» которые обладают высоким уровнем образования, что в свою очередь позволяет сделать вывод о высоком потенциале персонала. Растёт уровень образования преподавательского состава и уровень образования персонала в целом. Качественный состав персонала улучшается. Преподаватели являются ключевыми сотрудниками, в организации уделяется внимание их обучения и повышению их квалификации, но система обучения недостаточно проработана нет системы оценки до обучения и нет системы оценки после прохождения обучения.
Состав работников	Нормативная численность сотрудников – 83 чел., списочная – 62,5 чел.. обеспеченность – 75%. Ключевые сотрудники обладают большим потенциалом, но из-за недоработок в системе обучения персонала не обладают достаточными компетенциями для развития некоторых услуг.
Стиль руководства	Демократичный, частично хаотичный стиль управления.
Система ценностей	Персонал компании мобилен, ценит работу в компании и доверяет друг другу. Организационная культура - культура личности, т.к. ей присущи следующие характерные черты: <ul style="list-style-type: none"> – профессионал - специалист высокой квалификации; – профессиональная автономия педагога; – большая значимость личностного пространства; – разрозненность и разнообразие взглядов на воспитание и обучение; – индивидуальный учебный план - основа организации учебного процесса; – индивидуальность, личность, личная траектория развития, относительный успех, достижения, портфолио, «звезда» - ключевые слова в лексиконе школы; – качественная оценка труда ученика, нетрадиционные способы оценивания - рейтинг, портфолио.

Таким образом, противоречия существуют, в таких элементах, как стратегия, система управления и состав работников.

Важно отметить, что элементы стратегия и система управления являются жёсткими элементами и достаточно тяжело поддаются изменениям, в то время как такой элемент, как состав работников является мягким элементом.

Таким образом, внедрение изменений рекомендуется начинать с такого элемента, как состав работников. А именно, обучение и переподготовка персонала для повышения рентабельности некоторых продуктов, которые требуют переподготовки персонала («Обучение по «Skype» и «Онлайн сервис») в наибольшей степени.

Для анализа сильных (S), нейтральных (N) и слабых (W) сторон организации «Планета Инглиш» проведём SNW-анализ. Для анализа возьмём 2 календарных года 2015 и 2016.

Для формализации оценки внутренней среды, проведем количественный анализ с использованием экспертных данных по оценке сильных и слабых сторон «Планета Инглиш» по отношению к конкурентам на основе SNW-анализа. Данный метод анализа применяется для более глубокого изучения внутренней среды организации. Анализ проводится по ряду позиций. Каждая позиция получает одну из трех оценок:

- Сильная (Strength);
- Нейтральная (Neutral);
- Слабая (Weakness).

Полученные результаты представлены в Таблице 7.

В рамках SNW-анализа ЧОУ ДО «Планета Инглиш» (в таблице отмечен синей линией) сравнивается с главным конкурентом в регионе АНОО ДО «Английский клуб».

Таблица 7 – SNW-анализ ЧОУ ДО "Планета Инглиш"

Элементы	S					N	W					
	Оценки показателей результативности управления, баллы											
	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	
Стратегия развития предприятия					*							
Ориентация на потребителя				*								
Зависимость от поставщиков							*					
Ценовая политика			*									
Территориальное расположение филиалов		*										
Финансовая устойчивость организации				*								
Деловая репутация организации	*	*										
Ассортимент предоставляемых услуг		*										
Психологический климат в коллективе			*									
Состояние охраны труда						*						
Организационная структура предприятия						*						
Организация маркетинга			*									
Качество предоставляемых услуг			*									
Уровень технической оснащенности		*	*									
Социальный пакет							*					
Оценка качества работы персонала					*		*					
Квалификация персонала		*	*									
Текучесть кадров					*							
Мотивация и стимулирование персонала					*							
Условия труда				*								
Обучение персонала				*	*							

_____ ЧОУ ДО «Планета Инглиш»

----- АНОО ДО «Английский клуб»

По результатам проведённого SNW анализа, где внутренние факторы рассматриваемой организации сравниваются с внутренними факторами основного конкурента, можно выделить такое преимущество, как более высокий уровень технической оснащённости.

Факторы, по которым основной конкурент имеет преимущество перед ЧОУ ДО «Планета Инглиш»:

- Деловая репутация организации;
- Оценка качества работы персонала;
- Квалификация персонала;
- Обучение персонала.

Можно сделать вывод, что повысить конкурентное преимущество ЧОУ ДО «Планета Инглиш» можно посредством проработки вышеупомянутых факторов.

Для оценки внутренних и внешних факторов, которые влияют на ЧОУ ДО «Планета Инглиш» проведём SWOT-анализ.

Среди сильных сторон ЧОУ ДО «Планета Инглиш» можно назвать такие, как:

- Собственное методическое пособие;
- Широкий спектр предоставляемых услуг;
- Удобное месторасположение филиалов в разных районах города;
- Хорошая репутация у потребителей(учеников);
- Высокий потенциал персонала;
- Конкурентоспособная цена предоставляемых услуг.

Среди слабых сторон ЧОУ ДО «Планета Инглиш» можно назвать такие, как:

- Зависимость от модных тенденций;
- Высокая степень зависимости от поставщиков;
- Недоработки в системе оценки персонала;
- Недоработки в системе обучения и повышения квалификации персонала.

Среди возможностей ЧОУ ДО «Планета Инглиш» можно назвать такие, как:

- Повышение престижности изучения английского языка;
- Рост числа студентов;
- Повышение требований к уровню владения английским языком (введение обязательного ОГЭ и ЕГЭ по английскому языку в общеобразовательных школах);
- Развитие информационных технологий.

Среди угроз ЧОУ ДО «Планета Инглиш» можно назвать такие, как:

- Ужесточение требований на получение и продлений лицензий для ведения деятельности Частных образовательных учреждений дополнительного образования.
- Падение платежеспособности населения;
- Угроза со стороны появления товаров заменителей (частные репетиторы, онлайн курсы).

Для обозначения стратегических действий построим сводную таблицу SWOT-анализа (таблица 8).

SWOT-анализ - метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории:

- Strengths (сильные стороны);
- Weaknesses (слабые стороны);
- Opportunities (возможности);
- Threats (угрозы).

Таблица 8 – SWOT-анализ ЧОУ ДО "Планета Инглиш"

	Возможности	Угрозы
	<ul style="list-style-type: none"> – Повышение престижности изучения английского языка; – Рост числа студентов; – Повышение требований к уровню владения английским языком (введение обязательного ОГЭ и ЕГЭ по английскому языку в общеобразовательных школах); – Развитие информационных технологий. 	<ul style="list-style-type: none"> – Ужесточение требований на получение и продлений лицензий для ведения деятельности Частных образовательных учреждений дополнительного образования. – Падение платежеспособности населения; – Угроза со стороны появления товаров заменителей (частные репетиторы, онлайн курсы).
Сильные стороны	Стратегические действия 1	Стратегические действия 2
<ul style="list-style-type: none"> – Собственное методическое пособие; – Широкий спектр предоставляемых услуг; – Удобное месторасположение филиалов в разных районах города; – Хорошая репутация у потребителей(учеников); – Высокий потенциал персонала; – Конкурентоспособная цена предоставляемых услуг. 	<ul style="list-style-type: none"> Снижение себестоимости предоставляемых услуг за счёт сокращения издержек Повышения конкурентоспособности услуги «Обучение по Skype». Повышение лояльности клиентов. 	<ul style="list-style-type: none"> Модернизация услуг для удовлетворения вновь возникающих потребностей потребителей с учётом снижения платёжеспособности (в основном в режиме on-line, т.к. появляется возможность предоставления конкурентоспособной цены)
Слабые стороны	Стратегические действия 3	Стратегические действия 4
<ul style="list-style-type: none"> – Зависимость от модных тенденций; – Высокая степень зависимости от поставщиков; – Недоработки в системе оценки персонала; – Недоработки в системе обучения и повышения квалификации персонала. 	<ul style="list-style-type: none"> Широкое использование онлайн-технологий. Внедрение Blended Learning в методику изучения английского языка. 	<ul style="list-style-type: none"> Разработка услуг в соответствии с тенденциями моды и учётом снижения платёжеспособности (в основном в режиме on-line, т.к. возможность предоставления конкурентоспособной цены выше).

Таким образом, SWOT-анализ обобщает результаты анализа внешней и внутренней среды, помогая определить необходимые стратегические действия, задавая основы для перспективы развития.

В ходе проведённого анализа было выявлено следующие: необходимо поддерживать и развивать сильные стороны, способные принести прибыль, привлечь новых клиентов и повысить лояльность существующих, а также устранять слабые стороны, снизить издержки. Так как внешнее окружение в целом нейтрально, то устранив внутренние слабые стороны, значительно повысится свои конкурентные преимущества. Обозначив угрозы, можно выстраивать стратегию таким образом, чтобы их влияние оказалось минимальным.

Справедливо сделать вывод о том, что во всех стратегиях развития присутствует упоминание использования информационных технологий. Очевиден тот факт, что для устойчивого нахождения на рынке необходимо развивать услуги «Обучение по скайп» и «Онлайн Сервис».

Обобщая данные анализов внутренней и внешней среды ЧОУ ДО «Планета Инглиш» можно сделать следующие выводы:

1. Организационная структура рассматриваемой организации имеет линейно-функциональный тип, что является наиболее оптимальным вариантом.

2. Среди факторов окружающей среды наибольшее влияние оказывают социальные факторы, а именно повышение престижности изучения английского языка. Угроза со стороны появления товаров заменителей и угроза со стороны рыночной власти поставщиков являются наиболее вероятными и требуют особого внимания. Таким образом необходимо особое внимание уделять качественному составу педагогических кадров, а также отслеживать тенденции в развитии и введении новых услуг на рынке. В целом окружающая среда носит нейтральный характер.

3. Среди элементов внутренней среды, которые требуют изменений выделяются, такие элементы, как стратегия, система управления и состав работников. При этом начинать внедрение изменений необходимо в элемент состав работни-

ков, так как он является наиболее податливым. Рекомендуется обучение и переподготовка персонала для повышения рентабельности некоторых продуктов, которые особо требуют обучения и переподготовки персонала.

4. Во всех стратегиях развития присутствует упоминание использования информационных технологий. Очевиден тот факт, что для устойчивого нахождения на рынке необходимо использовать новые информационные технологии]. Услуги «Обучение по «Skype» и «Онлайн сервис» являются наиболее перспективными услугами в плане развития и повышения спроса на них. Таким образом существует особая необходимость в пристальном внимании к ним.

5. Учитывая показатели эффективности работы организации за 2014 – 2016 гг. необходимо отметить положительную динамику развития организации в целом, что в свою очередь говорит о материальной готовности к изменениям.

Таким образом, **экономическая проблема ЧОУ ДО «Планета Инглиш» - снижение выручки от предоставляемых услуг.**

2.2. Кадровый аудит ЧОУ ДО «Планета Инглиш» с выявлением проблем и причин, мешающих эффективному функционированию организации.

Проведение кадрового аудита позволит вывить насколько эффективно используется кадровый потенциал «Планеты Инглиш».

Основные показатели динамики кадровой деятельности за 2014 – 2016 года представлены в Таблице 9.

Таблица 9 - Основные показатели кадровой деятельности ЧОУ ДО «Планета Инглиш»

Показатель кадровой деятельности	Исследуемой период, г.		
	2014	2015	2016
1	2	3	4
Среднесписочная численность, чел.	59,5	60,5	62,5
Уволенные по собственному желанию, чел.	8	12	7
Принятые на работы, чел.	8	10	12
Численность штата	85	85	83
Коэффициент текучести кадров	13%	20%	11%
Коэффициент оборота по приему	13%	17%	19%

Окончание таблицы 9

1	2	3	4
Коэффициент оборота по увольнению	13%	20%	11%
Коэффициент постоянства кадров	129%	121%	122%
Структура персонала по уровню образования	68%	67%	71%
Структура преподавательского персонала по уровню образования	85%	89%	98%

Численный состав персонала «Планета Инглиш» на момент исследования:

1. Нормативная численность сотрудников – 83 человека;
2. Списочная численность сотрудников – 62,5 человека;
3. Обеспеченность персоналом – 75%.

Таким образом, штат укомплектован не полностью. Необходимо отметить, что в организации разработана эффективная система замены преподавателей, а также администраторов, в свою очередь эта система минимизирует ущерб от недостаточной укомплектованности.

Рассматривая качественный состав персонала необходимо учитывать половозрастную структуру и структуру образования сотрудников «Планета инглиш».

В «Планета Инглиш» работает 74 сотрудника женского пола, что составляет 89% от общего числа сотрудников и 9 сотрудников мужского пола, что составляет 11% от общего числа сотрудников. В основном на предприятии работают сотрудники в возрасте от 18 до 25 лет – 38 человек (46% от общего числа сотрудников); в возрасте от 26 до 35 лет работает 20 человек (24% от общего числа сотрудников); в возрасте от 36 до 45 лет работает 14 человек (17% от общего числа сотрудников); сотрудников старше 56 лет работает 9 человек (11% от общего числа сотрудников); сотрудников в возрасте от 46 до 55 лет работает 2 человека (2% от общего числа сотрудников). Большую часть наёмных работников составляют сотрудники с высшим профессиональным образованием – 58 человек (70%); сотрудников со средним специальным профессиональным образованием – 24 человека (29%). Из приведённых данных следует, что основную массу сотрудников составляют «молодые кадры» которые обладают высоким уровнем образования,

что в свою очередь позволяет сделать вывод о высоком потенциале персонала.

Заработные платы сотрудников представлены в Таблице 10.

Таблица 10 - Заработные платы сотрудников ЧОУ ДО «Планета Инглиш»

Перечень должностей	Числ. персонала	Ежемесячный оклад на 1 чел., руб.		Ежемесячные прем-е выплаты на 1 чел., руб.		Отпускные, на 1 чел., руб.
		Работ. полный день	Работ. по совмест.	% от оклада	На 1 чел., руб.	
Директор	1	38000		30%	11400	49400
Специалист по рекламе и продвижению	1	23000		20%	4600	27600
Специалист по продажам	1	23000		20%	4600	27600
Старший администратор	1	30000		30%	9000	39000
Администратор филиала	18	20000		20%	4000	24000
Старший преподаватель	1	35000		30%	10500	45500
Преподаватель-методист	5	33000		30%	9900	42900
Преподаватель первой категории	13 (2 по совместительству)	25000	13000	30%	7500 (3900 у работающих по совместительству)	32500 (16900 у работающих по совместительству)
Преподаватель второй категории	25 (5 по совместительству)	25000	13000	20%	5000 (2600 у работающих по совместительству)	30000 (15600 у работающих по совместительству)
Начальник отдела по работе с персоналом	1	31000		30%	9300	40300
Специалист по кадровому делопроизводству и подбору персонала	1	23000		20%	4600	27600
Специалист по обучению	1	23000		20%	4600	27600

и тестированию персонала						
--------------------------	--	--	--	--	--	--

Окончание таблицы 10

1	2	3	4	5	6	7
Технический персонал	9 (7 по совместительству)	18000	6000	-	-	18000 (6000 у работающих по совместительству)
Бухгалтер	2	25000		20%	5000	30000
Специалист по снабжению услуг на базовых площадках	1	28000		20%	5600	23600
специалист по снабжению услуг на передвижных площадках	2	28000		20%	5600	23600
Итого	83	2130000		450200		2550200
		2580200				

По мнению Ушакова, в образовательном учреждении организационная культура очень эффективный и жесткий инструмент управления поведением людей, формирования модели поведения сотрудников организации, который необходимо использовать [31].

Организационная культура «Планета Инглиш» - культура личности, т.к. ей присущи следующие характерные черты:

- 1) профессионалом является специалист высокой квалификации;
- 2) профессиональная автономия педагога;
- 3) большая значимость личностного пространства;
- 4) разрозненность и разнообразие взглядов на воспитание и обучение;
- 5) индивидуальный учебный план - основа организации учебного процесса;
- 6) индивидуальность, личность, личная траектория развития, относительный успех, достижения, портфолио, «звезда» - ключевые слова в лексиконе школы;

7) качественная оценка труда ученика, нетрадиционные способы оценивания - рейтинг, портфолио.

Было проведено дополнительное исследование морально-психологического климата и мотивации сотрудников. Опрос был проведен среди сотрудников «Планета Инглиш» и охватил весь коллектив полностью.

Наиболее часто сотрудники затрагивали следующие аспекты системы управления персоналом:

1. 31% – развитие карьеры и обучение;
2. 34% – социальные гарантии и блага;
3. 26% – система оплаты и мотивации труда;
4. 9% – остальные аспекты.

Анализ материального стимулирования выявил, что оплата труда сотрудников зависит от оклада и повышающих коэффициентов (квалификационная категория), количества групп и их наполняемости, а также доплаты, которые сотрудники получают за выполнение конкретных видов работ.

Престиж работы в ЧОУ ДО «Планет Инглиш» относительно высок среди конкурентов. Для сотрудников ЧОУ ДО «Планета Инглиш» практически не ведётся планирование карьеры, но имеются возможности повышения квалификации.

В современных условиях существуют определенные требования к кадровой политике предприятия. Для оценки кадровой политики предложим следующие критерии, сформулированные в Таблице 11.

Таблица 11 - Критерии оценки кадровой политики

Критерии	Параметры критерия
1	2
1.Соблюдение законодательных норм и правил	Ссылки на нормативные акты

2. Организационно-штатная политика	Планирование потребности в трудовых ресурсах Состав подразделений (принципы определения количественного и качественного состава) Резерв Наличие внутренних нормативных документов (инструкции, ПВТР, нарушения и т.д.) Информационная политика Ознакомление каждого сотрудника и принятие каждым сотрудником Кадровой политики (как одного из основополагающих документов)
------------------------------------	---

Окончание таблицы 11

1	2
3. Система подбора персонала	Подбор/Отбор персонала Наём персонала
4. Система обучения и развития персонала	Программа развития персонала Профессиональная подготовка и повышение квалификации Индивидуальный подход к каждому работнику Обучение персонала Оценка персонала Профессиональная ориентация и адаптация сотрудников
5. Система мотивации и стимулирования персонала	Система стимулирования труда Меры, применяемые для соблюдения трудовой дисциплины Мотивация персонала
6. Общие принципы	Связь со стратегией Экономическая обоснованность Философия
7. Формулирование и укрепление корпоративной культуры	Общефирменные мероприятия Корпоративная этика
8. Система адаптации нового персонала	Система наставничества Программы ввода в должность и т.д.
9. Социальная политика	Социальные программы

Для экспертной оценки введем шкалу от 0 до 5, где 0-параметр не представлен (отсутствует), 5- параметр присутствует в полном объеме (таблица 12).

Таблица 12 – Балльная оценка кадровых политики ЧОУ ДО «Планета Инглиш»

Критерии	Параметры критерия	Оценка	Обоснование экспертной оценки
1	2	3	4
1.Соблюдение законодательных норм и правил	Ссылки на нормативные акты	4	При найме работников соблюдение требований ТК РФ

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4
2.Организационно-штатная политика	Планирование потребности в трудовых ресурсах	5	Имеются следующие документы: «Положение об оплате труда» «Правила внутреннего трудового распорядка» «Положение об оценке» «Должностные инструкции» Тем ни менее при найме, не все сотрудники знакомятся с ними по вине работодателя. Такой документ как «Кадровая политика» отсутствует как таковой.
	Состав подразделений (принципы определения количественного и качественного состава)	5	
	Резерв	3	
	Наличие внутренних нормативных документов (инструкции, ПВТР, нарушения и т.д.)	3	
	Информационная политика	2	
	Ознакомление каждого сотрудника и принятие каждым сотрудником Кадровой политики (как одного из основополагающих документов)	2	
3.Система обучения и развития персонала	Программа развития персонала	4	Внутрикорпоративное обучение: обучение на рабочем месте, наставничество, тренинги, внутрифирменные семинары Регулярное проведение процедуры оценки и аттестации персонала Частичная или полная оплата обучения за счёт предприятия Поощрение инициативы (личные встречи с руководителем, служебная переписка) Поощрение самостоятельности
	Профессиональная подготовка и повышение квалификации	5	
	Индивидуальный подход к каждому работнику	4	
	Обучение персонала	5	
	Оценка персонала	5	
	Профессиональная ориентация и адаптация сотрудников	4	

			(принятие самостоятельных решений в рамках своих полномочий) Непрерывная переподготовка Составление планов индивидуального развития
4. Система мотивации и стимулирования персонала	Система стимулирования труда	3	Материальные методы мотивирования

Окончание таблицы 12

1	2	3	4
	Меры, применяемые для соблюдения трудовой дисциплины	4	Нематериальные методы мотивирования Зарплата по результату труда
	Мотивация персонала	3	Отсутствуют регламентированные меры дисциплинарного взыскания (замечания, выговоры, строгие выговоры и т.д.)
5. Общие принципы	Связь со стратегией	0	Нет понимания необходимых затрат на обучение персонала
	Экономическая обоснованность	0	
	Философия	3	
6. Формулирование и укрепление корпоративной культуры	Общекорпоративные мероприятия	5	Корпоративные традиции (праздники) Все преподаватели обязаны друг к другу обращаться только по имени и отчеству
	Корпоративная этика	5	
7. Система адаптации нового персонала	Система наставничества Программы ввода в должность и т.д.	5	Система адаптации новых сотрудников Готовность каждого сотрудника оказать помощь новому сотруднику Назначение ответственного лица (инспектор по кадрам) за контролем адаптации новых сотрудников Наставничество Специальные тренинги

8. Социальная политика	Социальные программы	0	Социальная политика отсутствует как таковая
9. Система подбора персонала	Подбор/Отбор персонала	4	Многоступенчатая процедура отбора (конкурс) Ротация кадров Не допустимость ориентации на родственные связи, приятельский отношения и т.д. при приёме сотрудников
	Наём персонала	4	

Согласно предложенной выше классификации и проведённому экспертному анализу можно предположить, что организация в большей степени обладает элементами активной и превентивной кадровой политики, это подтверждается следующими факторами, которые получили баллы от 3 до 5:

- Соблюдение законодательных норм и правил (ссылки на нормативные акты)
- Планирование потребности в трудовых ресурсах
- Состав подразделений (принципы определения количественного и качественного состава)
 - Резерв
 - Наличие внутренних нормативных документов
 - Подбор/Отбор персонала
 - Наём персонала
 - Программа развития персонала
 - Профессиональная подготовка и повышение квалификации
 - Индивидуальный подход к каждому работнику
 - Обучение персонала
 - Оценка персонала
 - Профессиональная ориентация и адаптация сотрудников
 - Система стимулирования труда
 - Меры, применяемые для соблюдения трудовой дисциплины
 - Мотивация персонала
 - Философия

- Общефирменные мероприятия
- Корпоративная этика
- Система наставничества
- Программы ввода в должность и т.д.

Таким образом можно сказать, что корпоративная политика «Планета английского» носит в целом превентивный характер, но отмечается явное стремлений к активной кадровой политике.

По результатам проведения кадрового аудита «Планеты Инглиш» можно сделать следующие выводы:

1. Недостаточная укомплектованность штата, не является проблемой благодаря существующей системе «замены сотрудников».

2. Основную массу сотрудников составляют «молодые кадры» которые обладают высоким уровнем образования, что в свою очередь позволяет сделать вывод о высоком потенциале персонала.

3. Организационная культура «Планета Инглиш» - культура личности.

4. Неудовлетворённость сотрудников выражается в следующих показателях:

– 31% сотрудников не устраивает развитие карьеры и обучение, реализуемые на предприятии;

– 34% высказали довольство обеспечением социальных гарантий и благ;

– 26% сотрудников недовольны системой оплаты и мотивации труда.

5. Престиж работы в «Планет Инглиш» относительно высок среди конкурентов.

6. Корпоративная политика «Планета английского» носит в целом превентивный характер, но отмечается явное стремлений к активной кадровой политике.

7. Численность персонала увеличивается.

8. Снижение текучести кадров.

9. Растёт уровень образования преподавательского состава и уровень образования персонала в целом. Качественный состав персонала улучшается.

Таким образом можно сделать вывод, что в настоящее время преподаватели «Планета Инглиш» не обладают необходимыми компетенциями для оказания услуг по направлениям «Обучение по Skype» и «Онлайн сервис», тем не менее педагогический кадры обладают высоким потенциалом, подбор новых педагогических кадров не требуется. ЧОУ ДО «Планета Инглиш» необходимо обратить особое внимание на систему повышение компетенций педагогических кадров и внести в неё изменения также и для повышения психологического климата в организации, так как система вызывает нарекания со стороны преподавателей, что негативно сказывается на мотивации персонала.

2.3. Диагностика и оценка работы отдела по работе с персоналом ЧОУ ДО «Планета Инглиш» в области обучения и повышения квалификации персонала

ЧОУ ДО «Планета Инглиш» действует на рынке услуг по обучению английскому языку, который подвержен модным тенденциям и требует непрерывного обучения персонала. Организация занимает активную позицию в обучении и повышения квалификации своего персонала. Разработана система обучения и адаптации новых сотрудников, а также повышение квалификации и переподготовка уже работающих сотрудников. В организации эту функцию выполняет специалист по обучению и тестированию персонала, и относится к отделу по работе с персоналом. Структура отдела управления персоналом представлена на рисунке 3.

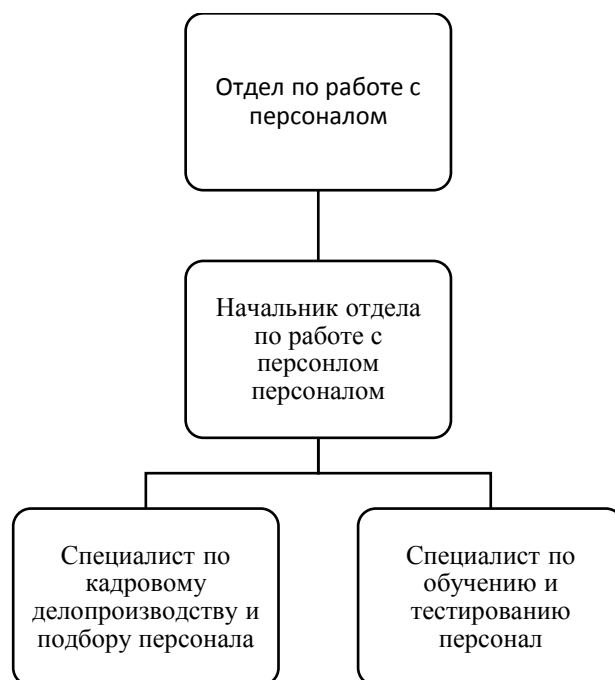


Рисунок 3 – Структура отдела управления персоналом

Основная цель работы отдела по работе с персоналом – формирование профессиональной команды ЧОУ ДО «Планета Инглиш».

Перед сотрудниками отдела по работе с персоналом поставлены следующие задачи:

- 1) Поиск и подбор персонала;
- 2) Оформление документов о приеме на работу, увольнении, отпусков и больничных;
- 3) Адаптация новых сотрудников;
- 4) Разработка и внедрение стандартов, норм и правил, касающиеся основных процессов управления персоналом и организации труда;
- 5) Внесение предложений и сопровождение организационных изменений;
- 6) Проведение внутренних ротаций персонала;
- 7) Анализ текучести персонала;
- 8) Разработка систем мотивации и поощрения персонала;
- 9) Планирование затрат на обучение и повышение квалификации персонала;
- 10) Организация обучения и развития персонала;

11) Оценка персонала.

Так как исследование нацелено на изучение и улучшение системы управления педагогическими кадрами, в работе уделяется особое внимание работе отдела по персоналу с педагогическими кадрами.

В «Планета инглиш» поиск персонала производится при помощи размещения объявлений о вакантных должностях на собственном сайте, сайтах объявлений и в группах в социальных сетях.

Особое внимание уделяется подбору педагогических кадров, так как именно преподаватели являются основными поставщиками услуг и конечным звеном, которое контактирует напрямую с клиентами. Как правило объявления о вакантных местах на должность преподавателей размещаются в начале второго квартала, также в это время объявляются даты собеседований. Собеседования проходят в две волны. Первая волна собеседований начинается в конце мая, вторая в середине июля. Собеседования на должность преподавателя проходят в три этапа:

- Интервью по компетенциям;
- Тест на знание английского языка в письменной форме;
- Тест на знание английского языка в устной форме.

Кандидатам, которые успешно прошли все этапы отбора предлагается пройти двухнедельный курс тренингов ("Эффективное преподавание английского языка"; "Общаться с детьми: как?"; "Грамматический конструктор") на бесплатной основе. Тренинги в первой волне начинаются в начале июля. По прохождению этих курсов кандидатам предлагается сдать 2 экзамена, один из которых нацелен на выявление способности объяснения грамматического материала на заданную тему, другой на выявления способности составления плана урока и его проведение в соответствии с методическими рекомендациями «Планета инглиш», которые были изложены на тренингах.

Кандидатам, которые успешно сдали экзамены по результатам прослушанных тренингов предлагается трудоустройство согласно ТК РФ.

Необходимо отметить, что тренинги проводятся методистами «Планета Инглиш», которые в ходе тренингов и на основе результатов поэтапных собеседований определяют для какой возрастной категории студентов и уровня изучения английского языка подходит тот или иной потенциальный преподаватель.

Вторая волна собеседований назначается в середине июля и проводится с целью добора кандидатов, если не были закрыты вакантные места. Двухнедельные тренинги проводятся с середины августа. Все новые преподаватели начинают свою работу на основных программах с сентября. Необходимо отметить, что кандидатам, успешно сдавшим экзамены в первой волне, также предлагается работа в загородном и городском летних лагерях ЧОУ ДО «Планета Инглиш» на августовскую смену (если такая потребность имеется у организации).

Вожатые и преподаватели в загородный и городской лагеря «Планета Инглиш» набираются из внутреннего резерва организации среди преподавателей.

На все остальные должности вакантные места открывается по мере надобности.

Для адаптации новых сотрудников в организации действует система наставничества. К каждому новому сотруднику прикрепляется наставник.

Наставником может стать преподаватель, работающий не менее двух лет в ЧОУ ДО «Планета Инглиш» и зарекомендовавший себя с положительной стороны. За наставничество полагаются доплаты. Каждый наставник обязан встречаться со своим наставляемым не менее одного раза в неделю в течение первых двух месяцев, в дальнейшем до конца учебного года (или в течение 10 месяцев) каждый наставляемым имеет право с любыми рабочими вопросами обращаться к наставнику. Если ввиду отсутствия компетенций и полномочий наставник не может помочь в решение того или иного вопроса, то он должен перенаправить этот вопрос руководителю своего отдела. Наставники распределяются таким образом, чтобы наставник и наставляемый работали по одним методическим программам «Планета Инглиш».

В ЧОУ ДО «Планета Инглиш» имеется семь филиалов в Челябинске и один филиал в Копейске, в зависимости от надобности в том или ином филиале в преподавателях, администраторах или техническом персонале отдел по работе с персоналом осуществляет ротацию персонала.

Частью работы отдела персонала является повышение квалификационной категории. Это относится в большей степени к преподавательскому составу персонала.

Существуют внутренние категории преподавателей:

- 1) Самая высокая категория – первая категория;
- 2) Категория более низкого уровня – вторая категория.

Повышение квалификации преподавателей состоит из следующих этапов:

1. Обязательное присутствие на методических собраниях, проходящих не реже одного раза в 2 календарных месяца.

2. Обязательное посещение тренингов как заранее запланированных, так и проводимых в случае спонтанного введения новых методик, способов преподавания и организационных изменений.

3. Проводится независимая оценка «Нулевой срез». Он проводится с целью контроля качества работы преподавателя. Оценка проводится независимым лицом – преподавателем «Планета Инглиш». Метод оценки - контрольное тестирование студентов группы.

Задания для контрольного тестирования составляются в соответствии с пройденным группой материалом. Периодичность проведения Оценки - 2 раза в учебном году: ноябрь - декабрь, март - апрель. По результатам проведенного контрольного тестирования («Срез 0») начисляется премия за результативность (таблица 13).

Таблица 13 – Независимая оценка контроля качества работы преподавателей ЧОУ ДО «Планета Инглиш»

Показатель	2014	2015	2016
Результат «Нулевого среза»	87%	90%	85%

По результатам таблицы 13 можно сделать вывод о снижении качества работы преподавателей ЧОУ ДО «Планета Инглиш».

Важно отметить, что в организации существует система обучения и повышения квалификации преподавателей, где преподаватели получают знания традиционным путём. Существующая система не даёт преподавателям, прошедшим тренинги повышения квалификации возможности понять, комбинировать и интерпретировать полученный ими факты в практической деятельности.

Кроме того, по результатам наблюдений и бесед с преподавателями «Планета Инглиш» была выявлена «западающая» компетенция в целом среди всех преподавателей - информационно-технологическая компетенция. Преподаватели не применяют современные информационные технологии для организации учебно-познавательной деятельности, несмотря на то, что все аудитории и учительские оснащены новыми информационными технологиями.

Необходимо отметить, что оценка эффективности тренинга и повышения квалификации в целом посредством проведения тренингов не проводится.

Для оценки текущей системы повышения квалификации проведем ее оценку по модели Крикпатрика.

Оценка проводится на четырех уровнях:

- Уровень 1 – Реакция;
- Уровень 2 – Научение;
- Уровень 3 – Поведение;
- Уровень 4 – Результаты.

Таблица 14 – Оценка эффективности тренинга и повышения квалификации по модели Крикпатрика.

Уровень	Описание	Оценка
Реакция	Выявлено большое количество негативных отзывов о способах повышения квалификации, особенно по поводу времени проведения методических собраний и тренингов. Методические собрания проводятся во время занятий с группами, таким образом преподаватели вынуждены отменять занятия или искать себе замену, что негативно сказывается на зарплате преподавателей и репутации ЧОУ ДО «Планета Инглиш».	Неудовлетворительно
Научение	В организации ведется контроль за таким показателем, как	Неудовлетворительно

	«потеря студентов». Согласно этим данным по сравнению с 2015 годом этот показатель увеличился на 3% в целом, но по таким услугам, как курсы для взрослых, обучение по «Skype», онлайн сервис. Наблюдение и анализ за уроками по «Skype» показали, что преподаватели не могут удержать внимание студента, следовательно, у студентов падает результативность занятий, мотивация и студент прекращает потреблять услугу «обучение по «Skype». По статистике 48% студент заканчивают курс досрочно.	
Поведение	Преподаватели посещают тренинги и методические собрания в обязательном порядке, не ведется оценка обучения. Ввиду этого, преподаватели зачастую не применяют полученные ими знания на практике. На предприятии был проведен опрос и получены результаты, согласно которым 26% опрошенных не устраивает система развития карьеры и обучение.	Неудовлетворительно
Результаты	Согласно данным приведенным Таблице 3, темп роста выручки от реализации услуг ЧОУ ДО "Планета Инглиш" растёт низкими темпами (прирост за год составил 1%). Нельзя говорить, что это результат только недостаточно качественной подготовки кадров, но и исключать этот фактор тоже не следует. Кроме этого, в организации проводится мероприятия для оценки качества обучения «Нулевой срез». По сравнению с 2015 годом этот показатель снизился на 3%, что может говорить о снижении качества услуг.	Неудовлетворительно

Таким образом можно сделать вывод о необходимости введения изменений на все уровни системы обучения и повышения квалификации персонала.

Таблица 15 – Показатели затрат на обучение персонала в ЧОУ ДО «Планета Инглиш»

Показатель	2014	2015	2016
1	2	3	4
Выручка от реализации продукции (оказанных услуг)	22346000	25041000	24462000
Себестоимость реализованной продукции (оказанных услуг), тыс. руб.	22795000	25542000	24314000
Средства, потраченные на обучение, повышение квалификации	201110	224980	249340

Окончание таблицы 15

1	2	3	4
Процент средств, потраченных на обучение, повышение квалификации от выручки от реализации продукции (оказанных услуг), %	0,9	0,9	1,02

Согласно данным приведенным в таблице 16 можно сделать вывод что количество средств, которые организация тратит на обучение и повышение квалификации возросло по сравнению с предыдущими годами.

Рассмотри систему обучения и повышения квалификации персонала как систему (рисунок 4).



Рисунок 4 – Система обучения ЧОУ ЛО «Планета Инглиш» как система

Таким образом можно сделать следующие выводы:

1. В «Планете Инглиш» разработана и успешно реализуется отработанная система подбора и обучения новых сотрудников в целом, в особенности система подбора и обучения педагогических кадров, но слабо проработана система обучения уже работающего персонала. Важно отметить, что в организации существует система обучения и повышения квалификации преподавателей, где преподаватели получают знания традиционным путём. Существующая система не даёт преподавателям, прошедшим тренинги повышения квалификации возможности по-

нять, комбинировать и интерпретировать полученный ими факты в практической деятельности. Использование устаревших неэффективных подходов в обучение персонала является одним из основных препятствий мешающему росту организации. Переход к современным методам обучения уже работающих сотрудников - управлению компетенциями сотрудников позволит повысить конкурентоспособность и выручку от предоставляемых услуг организации.

2. Была выявлена недостаточно развитая компетенция в целом среди всех преподавателей - информационно-технологическая компетенция.

3. В организации разработана и успешно реализуется отработанная система адаптации новых сотрудников – система наставничества.

4. Анализ системы повышения квалификации преподавателей в «Планета Инглиш» выявил следующее:

- снижение качества работы преподавателей;
- отсутствие системы оценки персонала до обучения;
- отсутствие системы оценки эффективности обучения;
- большое количество негативных отзывов о способах повышения квалификации, особенно по поводу времени проведения методических собраний и тренингов;
- 31% опрошенных преподавателей не устраивает система развитие карьеры и обучение;
- увеличение затрат на обучение и повышение квалификации персонала.

Исходя из вышеизложенного необходимо внедрять изменение в область повышения квалификации преподавателей. Изменения должны носить всеобъемлющий характер и должны быть нацелены на следующее:

1. Замена неэффективной системы повышения квалификация преподавателей на систему управления компетенциями преподавателей.

2. Внедрение системы оценки персонала до обучения с целью выявления потребности в повышение компетенций.

3. Внедрение системы оценки эффективности системы повышения компетенций.

4. Создание условий для комфортного обучения

Для подведения итогов по второй главе, в которой мы провели организационно-кадровый аудит ЧОУ ДО «Планета Инглиш», составим сводную таблицу из результатов, полученных ранее в таблицах 1, 9 и 13 для выявления зависимости таких показателей, как эффективность работы преподавателей, структура преподавательского состава по уровню образования, доля постоянных клиентов и выручка от реализации услуг (таблица 16).

Таблица 16 – Сводная Таблица результатов для выявления зависимости выручка.

Показатель эффективности	2014 год	2015 год	2016 год
Выручка от реализации продукции (оказанных услуг), тыс. руб.	22 346	25 041	24 462
Доля постоянных клиентов, %	51	53	49
Структура преподавательского персонала по уровню образования, %	85	89	98
Эффективность работы преподавателей по результатам независимой оценки, %	87	90	85

На основе таблицы 16 составим таблицу зависимости увеличения выручки от увеличения доли постоянных клиентов, уровня образования преподавательского состава и эффективности качества работы преподавателей по результатам нулевого среза (таблица 17).

Таблица 17 – Зависимость увеличения выручки от повышения эффективности работы преподавателей по результатам нулевого среза

Период	Выручка от реализации продукции (оказанных услуг)	Доля постоянн. клиентов	Структура препод. персонала по уровню образования	Эффектив. работы преподават. по результ. независимой оценки	Зависимость показателей
2015 к 2014	12%	4%	5%	4%	Повышение эффективности качества работы преподавателей на 4% влияет на уве-

					личение доли постоянных клиентов соразмерно, при этом выручка растёт на 12%
2016 к 2015	-2%	-7%	10%	- 6%	При снижении эффективности качества работы преподавателей на 6%, можно сказать, что доля постоянных клиентов снижается соразмерно, при этом падение выручки на 2%.

Рассмотрим график зависимости увеличения выручки от увеличения доли постоянных клиентов, уровня образования преподавательского состава и эффективности качества работы преподавателей по результатам нулевого среза (рисунок 5).

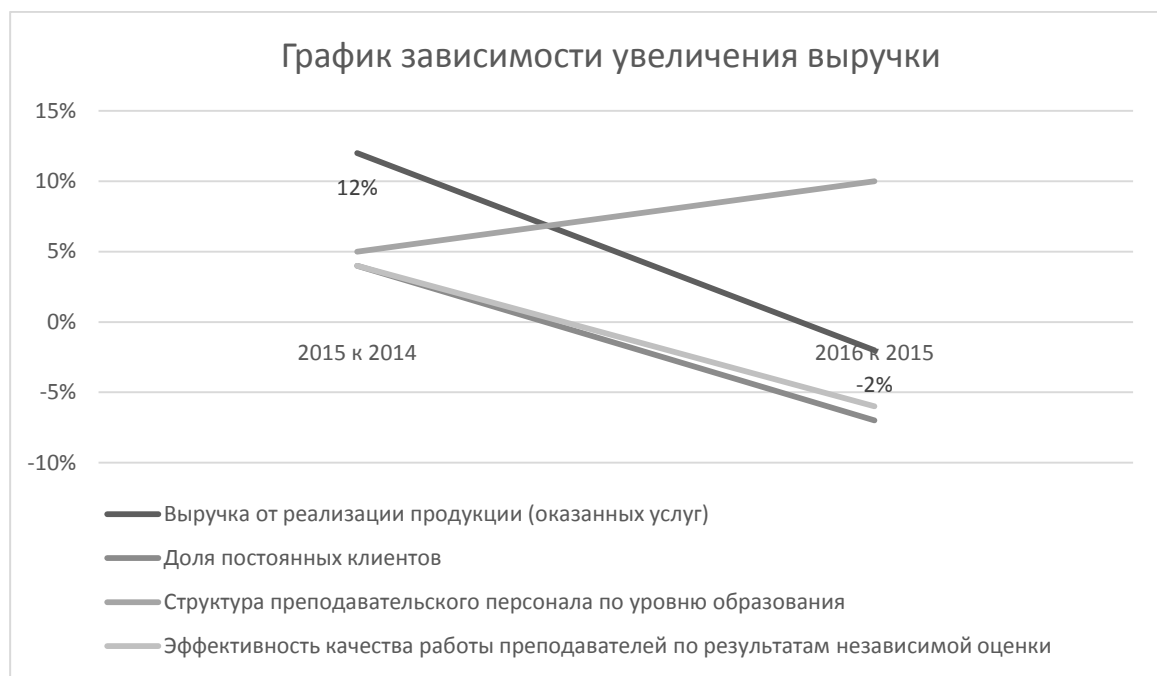


Рисунок 5 – График зависимости увеличения выручки

Исходя из таблицы 17 и рисунка 5, мы видим, что выручка от реализации услуг падает при снижении доли постоянных клиентов и снижении эффективности качества работы преподавателей. Важно отметить, что эффективность работы преподавателей не увеличивается при увеличении доли преподавателей с высшим образованием, таким образом само по себе наличие у преподавателя высшего профильного образования не означает, что он будет эффективным сотрудником,

но говорит о его высоком потенциале и необходимости повышений его компетенций.

Выводы по результатам организационно кадрового аудита в «Планете Инглиш»:

В организации имеются следующие проблемы:

- Высокие затраты организации на такую услугу, как «Онлайн сервис».
- Недостаточная для нужд организации пропускная способность программного обеспечения услуги «Онлайн сервис».
- Снижение качества предоставляемых услуг на 5%.
- Недостаточно высокая компетенция преподавателей. Была выявлена «западающая» компетенция в целом среди всех преподавателей - информационно-технологическая компетенция.
- Существенные недостатки в системе обучения персонала, а именно отсутствие системы оценки эффективности мероприятий по повышению квалификации преподавателей и неудобное расписание тренингов по повышению квалификации и методических собраний.

Все вышеперечисленные проблемы ведут к снижению выручки от предоставляемых услуг. Повышение эффективности работы преподавателей посредством повышения компетенций преподавателей приведёт к увеличению доли постоянных клиентов, что в свою очередь приведёт к увеличению выручки от услуг, оказываемых ЧОУ ДО «Планета Инглиш».

3 ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЯМИ КЛЮЧЕВЫХ СОТРУДНИКОВ ЧОУ ДО «ПЛАНЕТА ИНГЛИШ»

Был проведён подробный анализ ЧОУ ДО "Планета Инглиш". Изучены организационная структура, факторы внешней и внутренней среды организации, про-

ведён кадровый аудит, диагностика и оценка работы отдела по работе с персоналом в области обучения и повышения квалификации персонала. На основе анализов были выявлены следующие проблемы:

- Высокие затраты организации на такую услугу, как «Онлайн сервис».
- Недостаточная для нужд организации пропускная способность программного обеспечения услуги «Онлайн сервис».
- Снижение качества предоставляемых услуг на 5%.
- Недостаточно высокая компетенция преподавателей. Была выявлена «западающая» компетенция в целом среди всех преподавателей - информационно-технологическая компетенция.
- Существенные недостатки в системе обучения персонала, а именно отсутствие системы оценки эффективности мероприятий по повышению квалификации преподавателей и неудобное расписание тренингов по повышению квалификации и методических собраний.

Все вышеперечисленные проблемы ведут к снижению выручки от предоставляемых услуг. Согласно данным приведённым в таблице _, в 2016 году выручка упала на 2% по сравнению с 2015 годом.

Таким образом целью внедрения нашего проекта является повышение выручки «Планета Инглиш».

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- 1) Внедрить систему управления компетенциями ключевых сотрудников;
- 2) Снизить расходы на информационные технологии;
- 3) Увеличить количество клиентов, посредством повышения пропускной способности системы онлайн обучения.

Для решения всех задач предлагается:

1. Замена неэффективной системы повышения квалификации преподавателей на систему управления компетенциями преподавателей средствами электронного обучения. Это станет возможным за счёт внедрения LMS «Moodle», т.к. это про-

граммное обеспечение возможно установить с пропускной способностью до 3 500 пользователей.

Преимущества:

- составление удобного индивидуального расписания прохождения тренингов для преподавателей (преподаватели будут более мотивированны на обучения, т.к. им не придётся отрываться от работы, что в свою очередь вело к уменьшению премиальной части оплаты);
- система оценки персонала для определения потребности в обучении;
- система оценки эффективности мероприятий по повышению компетенциями (будет способствовать повышению мотивации на обучение);
- увеличение доли постоянных клиентов клиентов в виду повышения качества предоставляемых услуг как следствие повышения качества обучения и повышения компетенций преподавателей.

2. Замена существующего программного обеспечения «Онлайн сервиса» на программное обеспечение Moodle:

Преимущества:

- Увеличение пропускной способности с 800 пользователей до 3500 пользователей, что даст возможность обучать большее число клиентов (соответствует повышающемуся спросу на эту услугу) и будет способствовать увеличению выручки;
- Снижение затрат на организацию услуги «Онлайн Сервис».

Всё вышеуказанное будет способствовать повышению рентабельности услуг.

Предлагается внедрять как синхронную, так и асинхронную дистанционную систему обучения.

Синхронная система дистанционного обучения – это система обучения, при которой учитель и ученик (ученики) встречаются в рамках интернет пространства в режиме реального времени.

Асинхронная система дистанционного обучения — это такая система обучения, при которой учитель и ученик (ученики) не встречаются в режиме реального времени.

Также планируется использовать систему дистанционного обучения для Blended Learning.

Blended Learning – это система смешанного обучения, при которой ученик (ученики) приобретает знания в ходе очных встреч с преподавателем, а также при помощи использования асинхронной системы обучения.

Для наглядности представим проект схематически (рисунок 6).

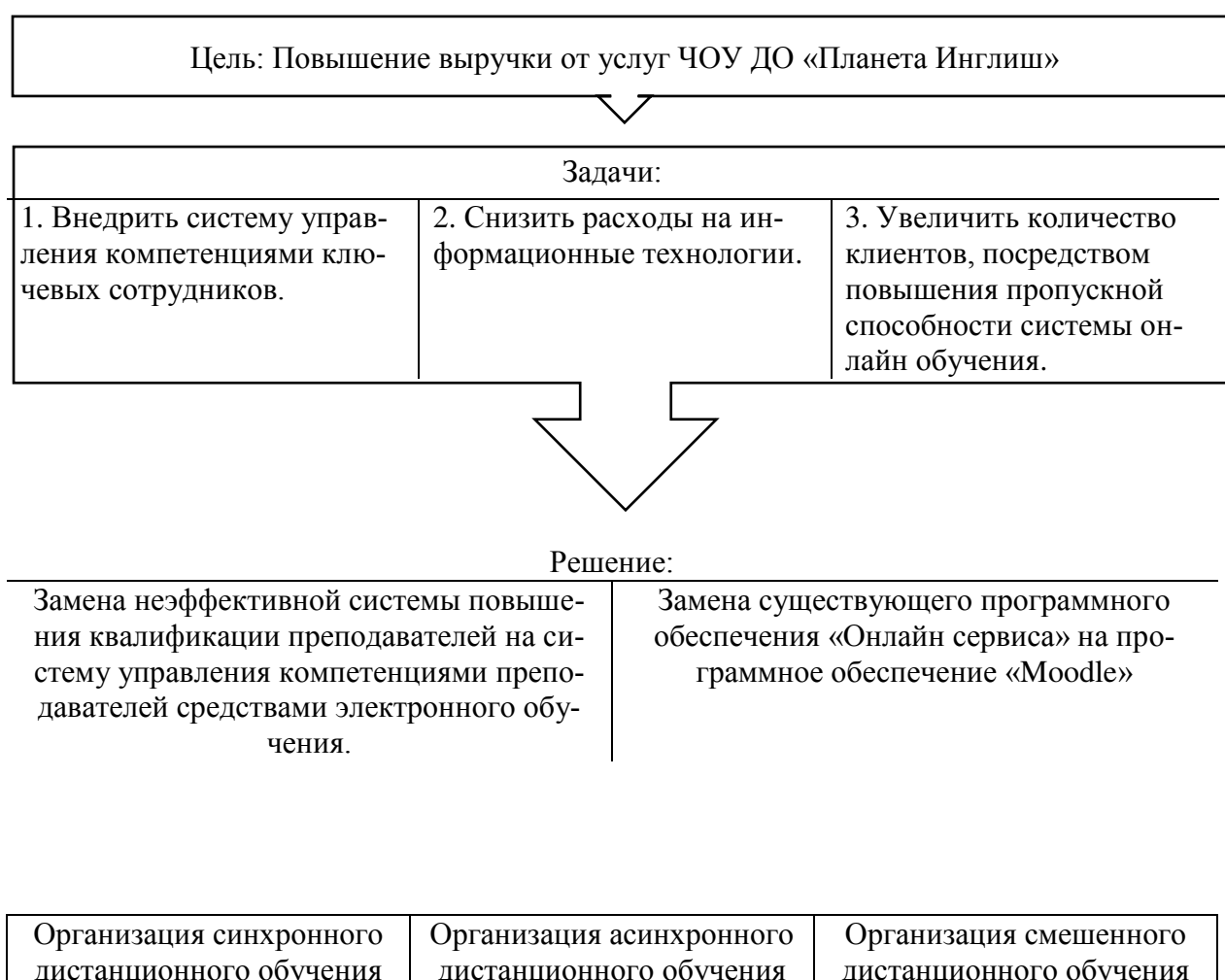


Рисунок 6 – Проект по внедрению системы управления компетенциями преподавателей

Таким образом, одновременное внедрение системы дистанционного обучения «Moodle» в качестве площадки для организации системы управления компетенци-

ями преподавателей и площадки для услуги «Онлайн сервис» является наилучшим способом достижения поставленной цели, а именно увеличение выручки от услуг "Планета Инглиш", так как одновременно способствует решению всех поставленных задач.

3.1. Обоснование внедрения системы дистанционного обучения как способа совершенствования системы обучения персонала в области повышения компетенций педагогических кадров ЧОУ ДО «Планета Инглиш»

Планируется замена неэффективной системы повышения квалификации преподавателей на систему управления компетенциями преподавателей средствами электронного обучения

Целью данного исследования является получение системы управления компетенциями ключевых сотрудников средствами электронного обучения в учреждении дополнительного образования.

Исходя из этого представим усовершенствованную модель внедрения системы управления компетенциями преподавателей средствами электронного обучения.

Проект системы управления компетенциями преподавателей средствами электронного обучения «Планеты Инглиш» будет строиться на основе Blended Learning, по которой планируется:

- система оценки персонала для определения потребности в обучение в форме асинхронного дистанционного обучения;
- система оценки эффективности мероприятий по повышению компетенциями в форме асинхронного дистанционного обучения;
- проведение тренингов и методические собрания будут проходить в форме асинхронного и синхронного дистанционного обучения;
- 2 раза в год (во время каникул основной массы клиентов - школьников) каждый преподаватель проводит демонстрационный урок перед комиссией из 5

преподавателей-методистов и страшим преподавателем для демонстрации своих профессиональных компетенций в очной форме.

Представим систему управления компетенциями преподавателей средствами электронного обучения вместо существующей системы повышения квалификации персонала «Планеты Инглиш» как систему (рисунок 7).

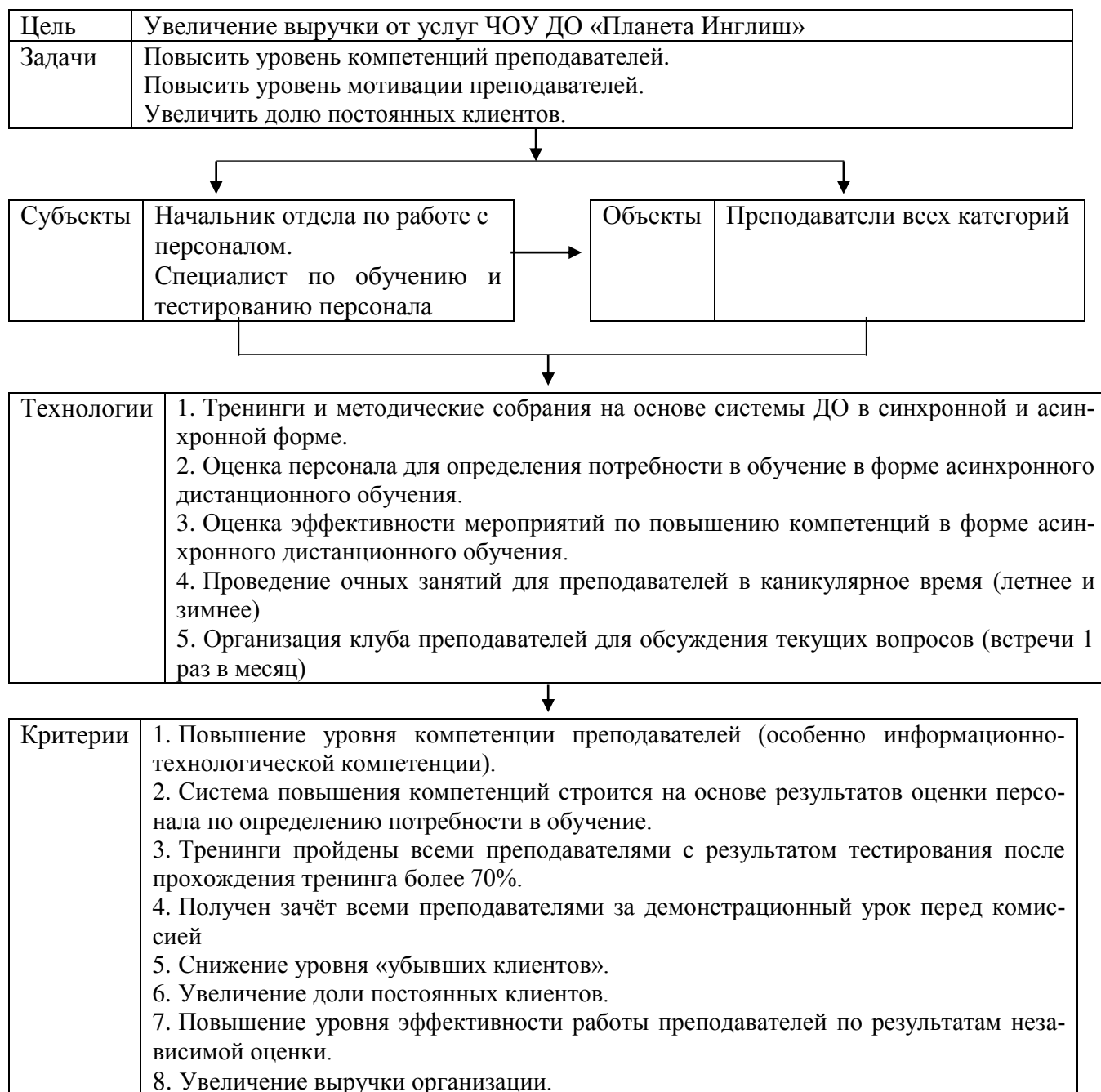


Рисунок 7 – Система управления компетенциями преподавателей средствами электронного как система

В настоящее время в организации используется система ДО для обучения студентов, которые используют услугу «Онлайн сервис». Как показал подробный

анализ внутренних факторов организации программное обеспечение этой системы нуждается в повышении пропускной способности.

Предполагается, что одновременное внедрение системы ДО управления компетенциями преподавателей средствами электронного обучения и усовершенствование программного обеспечения системы дистанционного обучения студентов будет являться наиболее экономически выгодным и будет способствовать большему увеличению выручки от услуг "Планета Инглиш" так как позволит:

- улучшить систему обучения и повысить квалификацию персонала;
- снизить расходы на информационные технологии;
- повысит пропускную способности системы онлайн обучения.

Программное обеспечение для СДО – Learning Management System (LMS) – основа системы управления учебной деятельностью, используется для разработки, управления и распространения учебных онлайн-материалов с обеспечением совместного доступа [43].

Основными платформами, предоставляющими программное обеспечение для системы ДО являются:

- Система дистанционного обучения «Прометей» - коммерческий продукт компании «Виртуальные технологии в образовании»
- Линейка программных продуктов «eLearning Server 4G» - коммерческий продукт компании «Гиперметод»;
- Программный продукт «Lotus e-learning Forum» - коммерческий продукт «International Business Machines» (IBM).
- Система дистанционного обучения «WebTutor» - коммерческий продукт компании «Иториум» (имеется бесплатная версия с ограничениями).
- Система управления обучением «Moodle» - является аббревиатурой от Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment (модульная объектно-ориентированная динамическая обучающая среда).

Необходимо отметить, что все вышеперечисленные ИТ-продукты имеют схожие функциональные возможности и соответствуют функциональным требованиям «Планета инглиш», а именно:

1. Функциональные требования к программному обеспечению для системы ДО для организации синхронного дистанционного обучения:

- предоставление технической возможности для аудио-конференций;
- предоставление технической возможности для текстовых чатов;
- предоставление технической возможности для wiki (возможность внесения изменений пользователями с помощью инструментов, которые предоставляются самой платформой).

2. Функциональные требования к программному обеспечению для системы ДО для организации асинхронного дистанционного обучения:

- предоставление технической возможности для размещения тестовых заданий;
- предоставление технической возможности для размещения текстовых документов, аудиозаписей и видеозаписей.
- предоставление технической возможности для организации заданий в игровой форме (переход к java-приложениям).

Разницей между вышеуказанными программными обеспечениями для системы ДО являются интерфейс, технические требования к программному обеспечению, на которое будет установлена платформа и стоимость установки, лицензии и технической поддержки.

Необходимо отметить, что, исходя из вышеперечисленных функциональных требований, технических и финансовых возможностей «Планета Инглиш» самым оптимальным решением будет являться выбор системы управления обучением «Moodle». Так как это веб-приложение с открытым исходным кодом, которое распространяется на бесплатной основе (по лицензии GNU GPL), что позволит адаптировать её под нужды «Планета Инглиш».

Также, большим преимуществом является то, что организация не будет вынуждена покупать лицензию, и оплачивать её ежегодно.

Для работы над технической составляющей и адаптации выбранного программного обеспечения, дальнейшего обеспечения её корректной работы планируется заключить договор с аутсорсинговой ИТ-компанией. После внедрения системы ДО планируется продолжать работу с этой ИТ-компанией на основе абонентского договора, для поддержания корректной работы и выполнению работ по актуализации курсов (с технической стороны) по заявкам организации.

Кроме того, отличительной особенностью LMS «Moodle» является наличие большого количества бесплатных плагинов для модернизации системы, что в свою очередь облегчает работу ИТ-специалистов и снижает стоимость за их работу.

Необходимо отметить, что техническое оборудование «Планета Инглиш» в настоящее время поддерживает возможность работы LMS «Moodle» и не нуждается в обновлении.

Внедрения системы ДО это трудоёмкий процесс, который требует подготовки к эксплуатации как с технической стороны, так и со стороны наполнения (контента). Так как систему ДО «Moodle» планируется внедрять и в систему управления компетенциями, и в систему обучения студентов, в процессе внедрения должны быть задействованы:

1. Сотрудники маркетингового отдела (в особенности маркетинговая служба для проведения активной рекламной кампании и информирования клиентов о совершенствовании системы обучения путём внедрения новых информационных технологий).

2. Учебный отдел:

- преподаватели-методисты (для наполнения контента текстовыми документами, аудио-видео-файлами для организации тренингов; содействия в разработке системы оценки эффективности мероприятий по обучению педагогических кадров);

– преподаватели первой и второй категорий – являются основными субъектами преобразований по внедрению системы ДО и в систему обучения и повышения квалификации педагогических кадров, и в систему обучения студентов «Планета Инглиш». Кроме этого, планируется их привлечение к работе по наполнения контента учебными материалами для студентов.

3. Отдел по работе с персоналом. Принимает наиболее активное участие в процессе внедрения системы ДО:

– разработка внутренней документации («План мероприятий по развитию электронного обучения в ЧОУ ДО «Планета Инглиш», «Положения об электронном обучении в ЧОУ ДО «Планета Инглиш», «Требования к составу и структуре электронного курса», «Регламент использования электронных курсов в учебном процессе», «Регламенты установления надбавок за использование и разработку электронных курсов»);

– создание системы отчётности по работе и использованию системы ДО;

– информирование сотрудников по всем аспектам внедрения системы ДО;

– организация процесса наполнения контентом для обучения персонала;

– проведение мероприятий в очной форме направленных на ознакомление сотрудников с техническими особенностями LMS со стороны обучаемого и обучающего;

– организация системы аудита и актуализации курсов на постоянной основе;

– планирования обучения сотрудников;

– мотивация сотрудников к обучению;

4. Директор «Планта Инглиш»

– принятие решения в выборе LMS;

– утверждение технического задания на адаптацию выбранного LMS;

– утверждение внутренней документации и сметы;

– назначение ответственных сотрудников за проект системы ДО и распределений между ними обязанностей.

Для обоснования внедрения LMS «Moodle» в систему дистанционного обучения студентов «Планета Инглиш» вместо используемой LMS составим сравнительную характеристику (таблица 18).

Таблица 18 – Сравнительная характеристика LMS «Moodle» с используемой LMS на ЧОУ ДО «Планта Инглиш» в настоящее время.

Используемой LMS в организации в настоящее время	LMS «Moodle»
Общее	
Техническая возможность для аудио-конференций.	
Техническая возможность для текстовых чатов.	
Техническая возможность для wiki.	
Отсутствует техническая возможность для видеоконференции.	
Техническая возможность для размещения тестовых заданий;	
Техническая возможность для размещения текстовых документов, аудиозаписей и видеозаписей.	
Техническая возможность для организации заданий в игровой форме	
Различия	
Позволяет регистрацию не более 800 пользователей	Позволяет регистрацию не более 3 500 пользователей
Ежегодная оплата за продление лицензии в размере 120 000 рублей	Распространяется по бесплатной лицензии GNU GPL
Ежемесячная абонентская плата абонентская плата за поддержания корректной работы и выполнению работ по актуализации курсов составляет 33 000 рублей	Ежемесячная абонентская плата абонентская плата за поддержания корректной работы и выполнению работ по актуализации курсов составляет 40 000 рублей.
Добавление какого-либо плагина (модуля) ведёт к дополнительным расходам за установку модуля (в некоторых случаях удорожание лицензии)	Большое количество бесплатных плагинов (модулей) в свободном доступе (распространяемых на бесплатной основе)
Простая для технического освоения среднестатистическим пользователем	Сложная для технического освоения среднестатистическим пользователем

Для определения сил, подталкивающих организацию переводу системы обучения и повышения квалификации персонала из очной формы в дистанционную форму обучения и сил, препятствующих этим изменениям проведем анализ силового поля Курта Левина. Выявим какие факторы способствуют, а какие препятствуют внедрению проекта (таблица 19).

Таблица 19 – Оценка действующих сил Курта Левина для проекта

№ п/п	Движущие силы	Бальная оценка	Сдерживающие силы	Бальная оценка
1	Высокий потенциал педагогических кадров	5	Низкий уровень мотивации персонала на обучение	3
2	Потребность в снижении затрат на обучение персонала	3	Угроза финансовой несостоятельности проекта	5
3	Повышения компетенций сотрудников	5	Непринятие нововведений со стороны сотрудников	2
4	Потребность в системе оценки эффективности обучения	5		
5	Снижение уровня «убывших» клиентов	5		

Опираясь на данные представленные в таблице 19 построим схему для наглядности движущих и сдерживающих сил поля Курта Левина (рисунок 8).

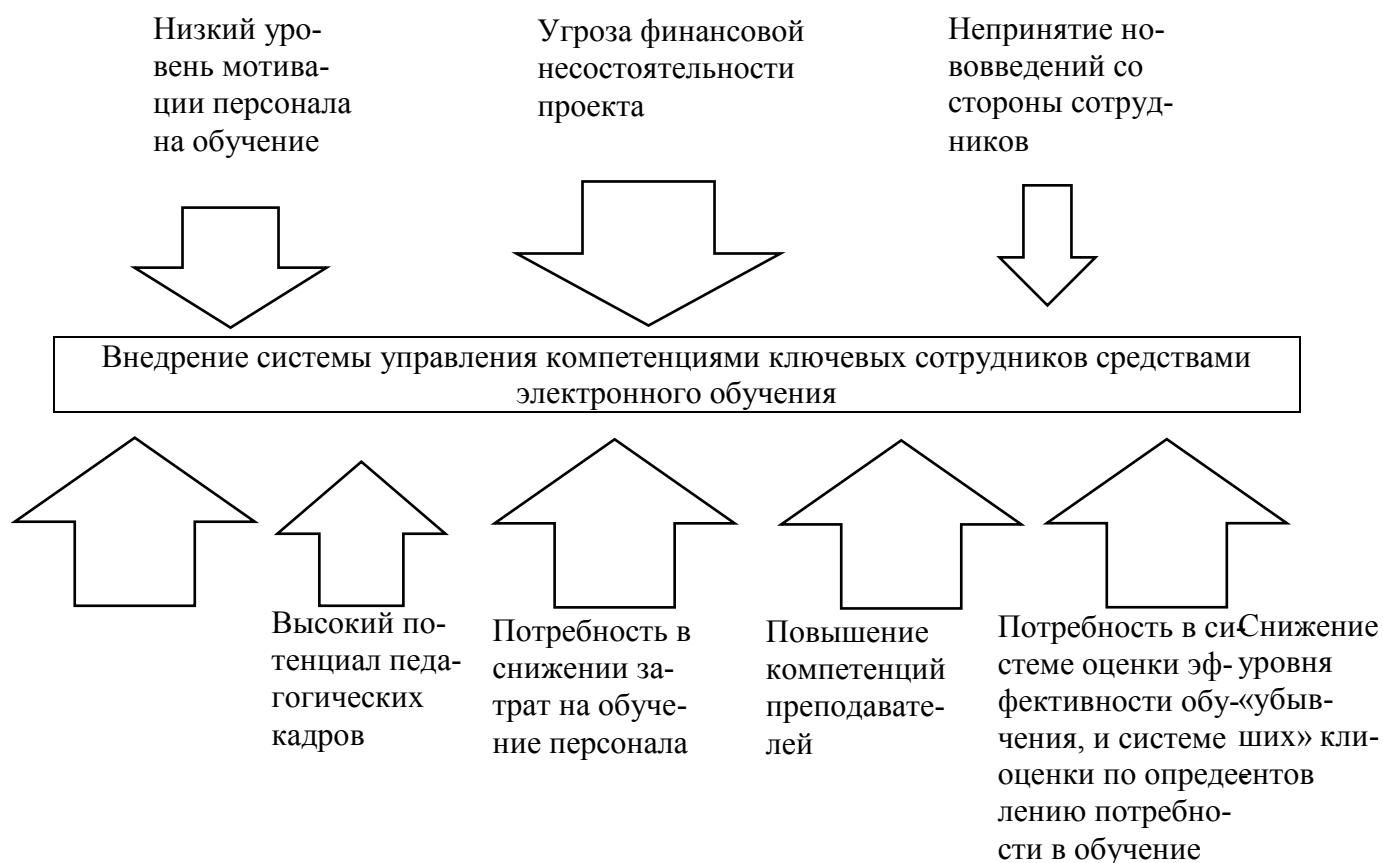


Рисунок 8 – Поле сил Курта Левина для проекта

Рассмотрев все движущие и сдерживающие силы, можно сделать вывод о том, что движущие силы преобладают, что в свою очередь говорит о вероятности успешной реализации проекта.

Необходимо проработать все возможные риски проекта, связанные с превышением бюджета, превышением сроков реализации, привлечения незапланированных материальных и человеческих ресурсов и т.д., а также оценить вероятность возникновения каждого риска и степень его влияния. Для этого составим карту рисков (таблица 20).

Для оценки вероятности проявления показателям будут присваиваться следующие количественные значения:

- очень высокие (0,9);
- высокие (0,7);
- средние (0,5);
- низкие (0,3);
- очень низкие (0,1).

Для оценки силы влияния показателям будут присваиваться следующие количественные значения:

- очень серьезные (0,8);
- серьезные (0,4);
- средние (0,2);
- незначительные (0,1);
- очень незначительные (0,05).

Таблица 20 – Оценка рисков проекта

№	Риск	Описание	Сила влияния	Вероятность проявления	Коэф. влияния
R1	Снижение выручки	Данный риск возможен из-за снижения спроса на услуги	0,9	0,1	0,09
R2	Превышение бюджета	Высокая стоимость пакета услуг по адаптации LMS «Moodle»	0,7	0,5	0,35
R3	Несоблюдение сроков реализации проекта	Риск затягивания сроков реализации проекта может нести дополнительные финансовые затраты	0,5	0,3	0,15
R4	Некачественные учебные материалы и LMS	Данный риск может привести к финансовым затратам	0,3	0,1	0,03
R5	Секвестирование статей бюджета на реализацию проекта	Риск изменения финансирования на реализацию проекта может привести к частичной реализации проекта или к отказу от его внедрения	0,3	0,3	0,09

После выявления основных рисков, которые могут появиться при реализации проекта и проведения их оценки, следующим этапом необходимо заполнить карту рисков, чтобы понять, какие риски наиболее опасны при реализации данного проекта (таблица 21).

Таблица 21 – Карта рисков проекта

Вероятность проявления	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1
Сила влияния					
0,1	R5	0,07	0,05	R4	0,01
0,3	0,27	0,21	0,15	R1	0,03
0,5	0,45	0,35	0,25	R3	0,05
0,7	0,63	0,49	R2	0,21	0,07
0,9	0,81	0,63	0,45	0,27	0,09

Таким образом, самым главным риском проекта является превышение бюджета, данный риск наиболее вероятен. Вторым по серьёзности является риск несоблюдения сроков реализации проекта.

Для минимизации вероятности проявления рисков предложим следующие мероприятия (таблица 22):

Таблица 22 – Мероприятия для снижения влияния рисков проекта

Название рисков	Мероприятия для снижения влияния рисков
Снижение выручки	Тщательный мониторинг экономической ситуации в регионе, оперативная перестройка систем в рамках новых экономических условий.
Превышение бюджета	Детальная проработка экономических показателей реализации проекта, мониторинг цен, предлагаемых на рынке среди ИТ-компаний
Несоблюдение сроков реализации проекта	Тщательный мониторинг соблюдения сроков реализации проекта со стороны ответственных лиц на каждом этапе.
Некачественные учебные материалы и LMS	Тщательная подготовка технического задания
Секвестирование статей бюджета на реализацию проекта	Дополнительное согласование с директором

Подводя итоги, можно констатировать, что без оценки и анализа проектных рисков невозможно принять качественных решений, касающихся принятия или отказа от проекта, и как следствие, невозможна реализация основных задач, стоящих перед организацией на данном этапе.

Поэтапное внедрение системы дистанционного обучения представлено в Таблице 23.

Таблица 23 – Этапы внедрение проекта

Этап	Содержание этапа
Подготовка к внедрению СДО	<ol style="list-style-type: none"> 1. Назначение ответственных сотрудников, формулировка критериев и требований для выбора LMS, Сбор информации об опыте внедрения СДО, LMS, планирование затрат, составление сметы и т.д. 2. Выбор LMS на основе критериев и требований. 3. Обучение специалиста по обучению и тестированию персонала 4. Формирование технического задания на адаптацию выбранного LMS. 5. Заключение договора с ИТ-компанией и внесение 50% предоплаты (согласно условиям договора). 6. Разработка демо курса. Регистрация участников. Отчёт по работе демо курса 7. Разработка внутренней документации 8. Создание системы отчётности по работе и использованию СДО. 9. Мероприятия по информированию сотрудников о преимуществах внедрения СДО. 10. Активная рекламная компания и привлечение клиентов. 11. Назначение ответственных сотрудников за проект СДО и распределений между ними обязанностей. 12. Организация процесса наполнения контентом для обучения персоналом и для обучения клиентов (сбор предложений со стороны преподавателей) 13. Составление технического задания на разработку курсов. 14. Разработка курсов 15. Размещение курсов. Настройка внешнего вида LMS 16. Проведение мероприятий в очной форме направленных на ознакомление сотрудников с техническими особенностями LMS со стороны обучаемого. 17. Проведение мероприятий в очной форме для ознакомления с техническими особенностями LMS со стороны обучающего.
Внедрение СДО в процесс обучения персонала	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение тестового курса. Внесение изменений с учётом замечаний от тестовой группы. 2. Внедрение СДО в систему обучения персонала ЧОУ ДО «Планета Инглиш». Проведение мероприятия оценки эффективности проведённого тренинга (тестирование). Регистрация всех участников процесса обучения персонала. Проведение тренинга. 3. Актуализация курсов 4. Планирования обучения сотрудников. 5. Контроль обучения сотрудников на базе данных полученных с мероприятий оценки эффективности после каждого курса, тренинга и т.д. 6. Мотивация сотрудников к обучению (статистика активности, система «обратной связи»)
Внедрение СДО в процесс обучения студентов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение тестового курса по внедрения в систему обучения клиентов. 2. Регистрация всех участников процесса изучение английского языка на дистанционной основе ЧОУ ДО «Планета Инглиш» английскому языку. 3. Внесение оставшейся суммы в размере 50% от общей суммы по договору по завершению работ и подписания акта приёма-передачи.

Можно сделать вывод, что внедрение системы дистанционного обучения является наилучшим способом достижения поставленной цели, а именно повышение выручки от услуг "Планета Инглиш", так как одновременно способствует решению всех поставленных задач.

Предполагается, что такое решение задач будет экономически целесообразным при выборе LMS с открытым исходным кодом на бесплатной основе (распространения по лицензии GNU GPL) и наличием плагинов в свободном доступе. Так как это освободит предприятие от затрат на установку, оплату ежегодного продления лицензии и удешевит оплату услуг IT-специалистов по адаптации программы для нужд «Планета Инглиш».

3.2. Бюджетирование проекта по внедрению системы управления компетенциями ключевых сотрудников средствами электронного обучения в ЧОУ ДО «Планета Инглиш»

Рассчитаем финансовые затраты внедрения проекта системы управления компетенциями ключевых сотрудников средствами электронного обучения в ЧОУ ДО «Планета Инглиш»

Экономическая проблема, которую мы стремимся решить внедрением данного проекта – снижение выручки ЧОУ ДО «Планета Инглиш».

С целью повышения выручки от предоставляемых услуг предлагается внедрение LMS «Moodle» с открытым исходным кодом распространяющегося по бесплатной лицензии GNU GPL с дополнительными бесплатными плагинами.

Для работы над технической составляющей и адаптацией выбранного программного обеспечения, дальнейшего обеспечения её корректной работы планируется заключить договор с аутсорсинговой ИТ-компанией. После внедрения системы ДО планируется продолжать работу с этой ИТ-компанией на основе абонентского договора, для поддержания корректной работы и выполнения работ по актуализации курсов (с технической стороны) по заявкам организации. Стоимость пакета услуг по адаптации LMS составит 100 000 рублей.

Ежемесячная абонентская плата для поддержания корректной работы и выполнения работ по актуализации курсов (с технической стороны) по заявкам организации (до 25 заявок в месяц) составит 20 000 в месяц.

Начало проекта запланировано на 1 февраля 2018 г. Согласно графику работ по внедрению системы ДО в процесс обучения персонала и в процесс обучения студентов «Планета Инглиш», окончание работ запланировано на середину июня 2018.

Порядок расчёта по оплате пакета услуг по адаптации LMS предполагает следующее:

1. Внесение предоплаты в размере 50% от общей суммы по договору в конце февраля 2018г.
2. Внесение оставшейся суммы в размере 50% от общей суммы по договору по завершению работ и подписания акта приёма-передачи.

Порядок расчёт по абонентскому договору предполагает авансовую систему оплаты. Оплата за каждый следующий месяц должна производиться до 25 числа текущего месяца. Если сумма заявок на актуализацию курсов превышает 25 заявок в месяц, то каждая последующая заявка оплачивается в размере 2 000 рублей по итогам месяца.

Затраты на техническую составляющую в 2018 году составят 230 000 рублей:

1. 100 000 рублей - Стоимость пакета услуг по адаптации LMS
2. 10 000 рублей – абонентская плата для поддержания корректной работы и выполнению работ по актуализации курсов за неполный месяц использования услуг в июне.
3. 120 000 рублей - абонентская плата за поддержания корректной работы и выполнению работ по актуализации курсов за использования услуг за 6 месяцев до конца 2018 года.

Переход на LMS «Moodle» в систему дистанционного обучения студентов «Планета Инглиш» обусловлен прежде всего необходимостью расширения пропускной способности LMS.

В настоящее время организацию нуждается в регистрации более 1400 студентов пользователей и в регистрации 83 сотрудников. Таким образом организации необходимо программное обеспечение, позволяющее зарегистрировать около 2 000 пользователей. Ежегодная стоимость используемой лицензии LMS с возможностью регистрации до 2 500 пользователей составляет 190 000 рублей. В то время как, возможности для регистрации пользователей LMS «Moodle» ограничены только техническими характеристиками оборудования, на котором оно установлено. По экспертным данным оборудование «Планета Инглиш» способно поддерживать корректную работу LMS «Moodle» при регистрации в ней не более 3500 пользователей, что в полной мере удовлетворяет нужды организации.

Важной отличительной особенностью является наличие большого количества бесплатных плагинов (модулей) в свободном доступе (распространяемых на бесплатной основе) что влияет на удешевление пакета услуг по адаптации LMS предполагает следующее, так как у ИТ-специалистов нет необходимости в самостоятельной разработке этих модулей.

Важно отметить, что ни на используемой LMS ни на LMS «Moodle» нет возможности использовать видеоконференцию, т.к. данный плагин очень дорогой в обслуживании и требует покупки дорогостоящего сервера повышенной мощности.

LMS «Moodle» более сложная система для освоения чем используемая LMS в настоящее время, поэтому специалиста по обучению и тестированию персонала необходимо обучить техническим особенностям LMS Moodle. Планируется, что сотрудник прошедший специальные курсы затем обучит всех остальных сотрудников.

Специалиста по обучению и тестированию персонала планируется направить на курсы стоимостью 10 000 рублей, которые проводятся в режиме on-line. Курс

длится 10 рабочих дней ежедневно по 3 часа. На время обучения сотрудник будет выполнять свою работу на условиях неполного рабочего времени.

Для реализации проекта сформируем рабочую группу из сотрудников ЧОУ ДО «Планета Инглиш». Реализация проекта будет протекать без привлечения внешних консультантов с целью экономии бюджета организации.

Проектная группа будет включать в себя:

1. Директор;
2. Старшего преподавателя;
3. Начальника отдела по работе с персоналом;
4. Пять преподавателей-методистов;
5. Пять преподавателей первой категории;
6. Специалиста по обучению и тестированию персонала.

Таким образом, 14 сотрудников организации сформируют рабочую группу проекта.

Далее распределим ответственных за каждое мероприятие для того, чтобы в дальнейшем знать, кто отвечает за тот или иной процесс (таблица 24).

Таблица 24 – Матрица ответственности

Мероприятие по внедрению	Старший преподаватель	Начальник отдела по работе с персоналом	Пять преподавателей-методистов	Специалиста по обучению и тестированию персонала.	Директор
1	2	3	5	7	8
Назначение ответственных сотрудников, формулировка критериев и требований для выбора LMS, Сбор информации об опыте внедрения СДО, LMS, планирование затрат, составление сметы и т.д.	У	У		У	Р, Ц, С
Выбор LMS на основе критериев и требований.					Р, С
Обучение специалиста по обучению и тестированию персонала				У	С
Формирование технического задания на адаптацию выбранного LMS.	У	У		У	У, С
Заключение договора с ИТ-компанией и внесение 50% предоплаты (согласно условиям договора).					У, С

Разработка демо курса. Регистрация участников. Отчёт по работе демо курса.				У	
Разработка внутренней документации		У			С

Окончание таблицы 24

1	2	3	4	5	6
Создание системы отчётности по работе и использованию СДО.		У, И		У, И	
Мероприятия по информированию сотрудников о преимуществах внедрения СДО.		У, Р		И	
Назначение ответственных сотрудников за проект системы ДО и распределений между ними обязанностей.					У, Р
Организация процесса наполнения контентом для обучения персоналом и для обучения клиентов (сбор предложений со стороны преподавателей)			У	У	
Проведение мероприятий в очной форме направленных на ознакомление сотрудников с техническими особенностями LMS со стороны обучаемого				И	С
Проведение мероприятий в очной форме для ознакомления с техническими особенностями LMS со стороны обучающего.				И	С
Проведение тестового курса. Внесение изменений с учётом замечаний от тестовой группы.				И	С
Внедрение системы ДО в систему обучения персонала «Планета Инглиш». Проведение мероприятия оценки эффективности проведённого тренинга (тестирование). Регистрация всех участников процесса обучения персонала. Проведение тренинга.				И	С
Планирования обучения сотрудников.		У, С		И, Р	С, Р
Контроль обучения сотрудников на базе данных полученных с мероприятий оценки эффективности после каждого курса, тренинга и т.д.		С		И	
Мотивация сотрудников к обучению (статистика активности, система «обратной связи»)				И	
Проведение тестового курса по внедрения в систему обучения клиентов.				У	
Регистрация всех участников процесса изучение английского языка на дистанционной основе «Планета Инглиш» английскому языку.				У	
Внесение оставшейся суммы в размере 50% от общей суммы по договору по завершению работ и подписания акта приёма-передачи.		У	У		У, С

Обозначение операций управления по функциям: Ц – постановка цели, формулирование задачи; У - участие, сбор данных, информирование; П – подго-

товка решения, сбор данных, расчеты; С – согласование; Р – принятие решения, утверждение, координация, контроль; И – исполнение.

На период проекта каждому участнику проектной группы за время, уделенное проектной работе, будет начисляться доплата в размере 20 процентов от часовой тарифной ставки оплаты труда. Таким образом, один час проектной работы будет оплачиваться в размере 120% от часовой тарифной ставки.

Для того, чтобы рассчитать премии участникам, представим расчет часовой ставки оплаты труда сотрудников

Представим данные по заработным платам, отработанному времени и часовых тарифных ставках участников проектной группы (таблица 25).

Таблица 25 – Расчет премиальных выплат для участников проектной группы

Должность	Заработная плата (мес.), руб.	Отработанное время (мес.), час.	Часовая тарифная ставка, руб.	Размер оплаты труда одного часа проектной работы, руб.
Старший преподаватель;	45500	160	284	341
Начальник отдела по работе с персоналом;	40300	160	252	302
Преподаватель-методист;	42900	160	268	322
Преподаватель первой категории;	32500	160	203	244
Специалист по обучению и тестированию персонала	27600	160	173	207

Все выплаты будут производиться ежемесячно. Основную ответственность за реализацию проекта несет директор, ему выплаты не начисляются.

Необходимо произвести расчёт времени на внедрение проекта. Для этого построим диаграмму Ганта (таблица 26).

Таблица 26 – График работ по внедрению проекта

№	Мероприятия	Сроки проведения (в месяцах)				
		02	03	04	05	06
1	2	3	4	5	6	7
1	Назначение ответственных сотрудников, формулировка критериев и требований для выбора LMS, Сбор информации об опыте внедрения СДО, LMS, планирование затрат, составление сметы и т.д.	■				
2	Выбор LMS на основе критериев и требований.	■				
3	Обучение специалиста по обучению и тестированию персонала	■				
4	Формирование технического задания на адаптацию выбранного LMS.	■				
5	Заключение договора с ИТ-компанией и внесение 50% предоплаты (согласно условиям договора).		■			
6	Разработка демо курса. Регистрация участников. Отчёт по работе демо курса		■			
7	Разработка внутренней документации		■			
8	Создание системы отчётности по работе и использованию СДО.		■			
9	Мероприятия по информированию сотрудников о преимуществах внедрения СДО.		■			
10	Активная рекламная компания и привлечение клиентов.		■	■	■	■
11	Назначение ответственных сотрудников за проект СДО и распределений между ними обязанностей.		■			
12	Организация процесса наполнения контентом для обучения персоналом и для обучения клиентов (сбор предложений со стороны преподавателей)		■	■		

Окончание таблицы 26

1	2	3			4			5			6			7
13	Составление технического задания на разработку курсов.													
14	Разработка курсов													
15	Размещение курсов. Настройка внешнего вида LMS													
16	Проведение мероприятий в очной форме направленных на ознакомление сотрудников с техническими особенностями LMS со стороны обучаемого.													
17	Проведение мероприятий в очной форме для ознакомления с техническими особенностями LMS со стороны обучающего.													
18	Проведение тестового курса. Внесение изменений с учётом замечаний от тестовой группы.													
19	Внедрение СДО в систему обучения персонала ЧОУ ДО «Планета Инглиш». Проведение мероприятия оценки эффективности проведённого тренинга (тестирование). Регистрация всех участников процесса обучения персонала. Проведение тренинга.													
20	Актуализация курсов													
21	Планирования обучения сотрудников.													
22	Контроль обучения сотрудников на базе данных полученных с мероприятий оценки эффективности после каждого курса, тренинга и т.д.													
24	Мотивация сотрудников к обучению (статистика активности, система «обратной связи»)													
25	Проведение тестового курса по внедрения в систему обучения клиентов.													
26	Регистрация всех участников процесса изучение английского языка на дистанционной основе ЧОУ ДО «Планета Инглиш» английскому языку.													
27	Внесение оставшейся суммы в размере 50% от общей суммы по договору по завершению работ и подписания акта приёма-передачи.													

Таким образом из Таблицы 26 следует, что:

1. Система дистанционного обучения в систему обучения персонала будет введена через 3,5 месяца после начала работ по внедрению.

2. Система дистанционного обучения в систему обучения клиентов «Планта Инглиш» будет введена через 4,5 месяца после начала работ по внедрению.

Затраты в процессе разработки и реализации проекта можно разделить на инвестиционные и эксплуатационные.

К инвестиционным затратам можно отнести затраты одноразового характера. В данном случае это будут затраты на:

- оплату пакета услуг по адаптации системы дистанционного обучения;
- обучение специалиста по обучению и тестированию персонала обучение сотрудника;
- выплату премий участникам проектной группы.

К эксплуатационным затратам относятся затраты, которые компания понесет на всех этапах разработки и реализации проекта. Текущими затратами для проекта будут следующие:

- затраты на оплату интернета и телефонии;
- затраты на расходные материалы (канцелярские товары, бумага, презентационные и отчетные материалы);
- ежемесячная абонентская плата для поддержания корректной работы и выполнение работ по актуализации курсов.

Обобщим инвестиционные затраты на перевод системы обучения и повышения квалификации персонала из очной формы в дистанционную форму обучения и замену существующего программного обеспечения «Онлайн сервиса» на программное обеспечение «Moodle» (таблица 27).

Таблица 27 – Инвестиционные затраты на проект

Наименование	Стоимость	Итого, руб.
1	2	3
февраль		
Назначение ответственных сотрудников, формулировка критериев и требований для выбора LMS, Сбор информации об опыте внедрения СДО, LMS, планирование затрат, составление сметы и т.д.	Оплачивается: 5 115 руб. - 15 часов (почасовая оплата) работы старшему преподавателю 6 040 руб. – 20 часов (почасовая оплата) работы начальнику отдела по работе с персоналом 2 700руб.- 10 часов (почасовая оплата) работы специалисту по обучению и тестированию персонала	13 855
Обучение специалиста по обучению и тестированию персонала	Стоимость онлайн курсов составляет 10 000 руб.	10 000
Формирование технического задания на адаптацию выбранного LMS.	Оплачивается: 1 705 руб. - 5 часов (почасовая оплата) работы старшему преподавателю 1510 руб. – 5 часов (почасовая оплата) работы начальнику отдела по работе с персоналом 1 035 руб.- 5 часов (почасовая оплата) работы специалисту по обучению и тестированию персонала	4250
Заключение договора с ИТ-компанией и внесение 50% предоплаты (согласно условиям договора).	50 000 руб. – 50% предоплаты (согласно условиям договора).	50 000
Итого за февраль		78 105
март		
Разработка демо курса. Регистрация участников. Отчёт по работе демо курса.	2 070 руб.- 10 часов (почасовая оплата) работы специалисту по обучению и тестированию персонала	2070
Разработка внутренней документации	2020 руб. – 10 часов (почасовая оплата) работы начальнику отдела по работе с персоналом	2020
Создание системы отчетности по работе и использованию системы ДО.	604 руб. – 2 часа (почасовая оплата) работы начальнику отдела по работе с персоналом 2020 руб.- 10 часов (почасовая оплата) работы специалисту по обучению и тестированию персонала	2624
Мероприятия по информированию сотрудников о преимуществах внедрения системы ДО.	604 руб. – 2 часа (почасовая оплата) работы начальнику отдела по работе с персоналом 2020 руб.- 10 часов (почасовая оплата) работы специалисту по обучению и тестированию персонала	2624
Рекламная компания и привлечение клиентов.	5 000 руб. - печать брошюр и листовок для привлечение новых клиентов	5 000

Продолжение таблицы 27

1	2	3
Организация процесса наполнения контентом для обучения персонала и для обучения клиентов (перенос из старой LMS, сбор предложений со стороны преподавателей для актуализации)	13640 руб.- 40 часов (почасовая оплата) работы специалисту по обучению и тестированию персонала 16 100 руб.- 10 часов (почасовая оплата) работы пяти преподавателям-методистам	29 740
Проведение мероприятий в очной форме направленных на ознакомление сотрудников с техническими особенностями LMS со стороны обучаемого	2020 руб.- 10 часов (почасовая оплата) работы специалисту по обучению и тестированию персонала	2 020
Итого за март		46 098
апрель		
Проведение мероприятий в очной форме для ознакомления с техническими особенностями LMS со стороны обучающего.	2020 руб.- 10 часов (почасовая оплата) работы специалисту по обучению и тестированию персонала	2 020
Проведение тестового курса. Внесение изменений с учётом замечаний от тестовой группы.	2020 руб.- 10 часов (почасовая оплата) работы специалисту по обучению и тестированию персонала	2 020
Внедрение СДО в систему обучения персонала ЧОУ ДО «Планета Инглиш». Проведение мероприятия оценки эффективности проведённого тренинга (тестирование). Регистрация всех участников процесса обучения персонала. Проведение тренинга.	2020 руб.- 10 часов (почасовая оплата) работы специалисту по обучению и тестированию персонала	2 020
Итого за апрель		6 060
май		
Планирования обучения сотрудников.	2020 руб.- 10 часов (почасовая оплата) работы специалисту по обучению и тестированию персонала 1510 руб. – 5 часов (почасовая оплата) работы начальнику отдела по работе с персоналом	3 530
Контроль обучения сотрудников на базе данных полученных с мероприятий оценки эффективности после каждого курса, тренинга и т.д.	2020 руб.- 10 часов (почасовая оплата) работы специалисту по обучению и тестированию персонала 1510 руб. – 5 часов (почасовая оплата) работы начальнику отдела по работе с персоналом	3 530

Окончание таблицы 27

1	2	3
Мотивация сотрудников к обучению (статистика активности, система «обратной связи»)	1010 руб.- 5 часов (почасовая оплата) работы специалисту по обучению и тестированию персонала	2 520
Проведение тестового курса по внедрения в систему обучения клиентов.	1510 руб. – 5 часов (почасовая оплата) работы начальнику отдела по работе с персоналом	
	2020 руб.- 10 часов (почасовая оплата) работы специалисту по обучению и тестированию персонала	2 020
Итого за май		11600
июнь		
Регистрация всех участников процесса изучение английского языка на дистанционной основе ЧОУ ДО «Планета Инглиш» английскому языку.	1010 руб.- 5 часов (почасовая оплата) работы специалисту по обучению и тестированию персонала	1 010
Внесение оставшейся суммы в размере 50% от общей суммы по договору по завершению работ и подписания акта приёма-передачи.	50 000 руб. – 50% от оставшейся суммы (согласно условиям договора).	50 000
Итого за июнь		51 010
Итого		192 873

Таким образом общая сумма инвестиционных затрат составляет 192 873 рублей.

Обобщим эксплуатационные затраты на перевод системы обучения и повышения квалификации персонала из очной формы в дистанционную форму обучения и замену существующего программного обеспечения «Онлайн сервиса» на программное обеспечение «Moodle» (таблица 28).

Таблица 28 – Эксплуатационные затраты на реализацию проекта

Наименование мероприятия	Расчёт затрат	Сумма, руб.
1	2	3
июнь		
Июнь	10 000 руб. - абонентская плата для поддержания корректной работы и выполнению работ по актуализации курсов за неполный месяц использования услуг.	10000

Окончание таблицы 28

1	2	3
Июль – декабрь (включительно)		
Июль	<p>1705 руб.- 5 часов (почасовая оплата) работы старшему преподавателей за проведение очных занятий для преподавателей в июле.</p> <p>604 руб. – 2 часа работы преподавателю-методисту, который проводит ежемесячную клубную встречу в месяц.</p> <p>20 000 руб. - абонентская плата для поддержания корректной работы и выполнению работ по актуализации курсов за месяц использования услуг.</p>	22309
Август	<p>604 руб. – 2 часа работы преподавателю-методисту, который проводит ежемесячную клубную встречу в месяц.</p> <p>20 000 руб. - абонентская плата для поддержания корректной работы и выполнению работ по актуализации курсов за месяц использования услуг.</p>	20604
Сентябрь	<p>604 руб. – 2 часа работы преподавателю-методисту, который проводит ежемесячную клубную встречу в месяц.</p> <p>20 000 руб. - абонентская плата для поддержания корректной работы и выполнению работ по актуализации курсов за месяц использования услуг.</p>	20604
Октябрь	<p>604 руб. – 2 часа работы преподавателю-методисту, который проводит ежемесячную клубную встречу в месяц.</p> <p>20 000 руб. - абонентская плата для поддержания корректной работы и выполнению работ по актуализации курсов за месяц использования услуг.</p>	20604
Ноябрь	<p>604 руб. – 2 часа работы преподавателю-методисту, который проводит ежемесячную клубную встречу в месяц.</p> <p>20 000 руб. - абонентская плата для поддержания корректной работы и выполнению работ по актуализации курсов за месяц использования услуг.</p>	20604
Декабрь	<p>1705 руб.- 5 часов (почасовая оплата) работы старшему преподавателей за проведение очных занятий для преподавателей в июле.</p> <p>604 руб. – 2 часа работы преподавателю-методисту, который проводит ежемесячную клубную встречу в месяц.</p> <p>20 000 руб. - абонентская плата для поддержания корректной работы и выполнению работ по актуализации курсов за месяц использования услуг.</p>	22309
Итого:		137 034

Основываясь на данных из таблицы 27 и таблицы 28 составим бюджет проекта по переводу системы обучения и повышения квалификации персонала из очной формы в дистанционную форму обучения и замену существующего программного обеспечения «Онлайн сервиса» на программное обеспечение «Moodle» (таблица 29).

Таблица 29 – Бюджет проекта

Месяц	Суммы инвестиционных затрат	Суммы эксплуатационных затрат	Итого
Февраль	78 105	0	78 105
Март	46 098	0	46 098
Апрель	6 060	0	6 060
Май	11 600	0	11 600
Июнь	51 010	10 000	61 010
Июль	0	22 309	22 309
Август	0	20 604	20 604
Сентябрь	0	20 604	20 604
Октябрь	0	20 604	20 604
Ноябрь	0	20 604	20 604
Декабрь	0	22 309	22 309
Итого	192 873	137 034	329907

Рассчитав расходы на инвестиционные и эксплуатационные мероприятия, мы получили сумму в размере 329 907 рублей. Основные затраты приходятся на оплату пакету услуг по установке и адаптации LMS «Moodle».

Таким образом, в данном параграфе нами были проведены расчёты всех намеченных мероприятий. Итоговая сумма необходимая для реализации проекта составляет 329 907 рублей. Распределили все затраты по месяцам. Длительность проекта составит 11 месяцев с 01 февраля 2018 года по 31 декабря 2018 года.

3.3. Оценка экономической эффективности проекта

Средства для реализации проекта в размере 329 907 рублей будут взяты из собственных средств организации.

Проект предполагает повысить рентабельность услуг организации за счёт:

- повышения квалификации преподавателей «Планеты Инглиш»;
- снижения расходов на информационные технологии;
- повышения пропускной способности системы онлайн обучения.

Прежде всего обоснуем влияние проекта по внедрению системы управления компетенциями преподавателей посредством электронного обучения, а также совершенствование системы дистанционного обучения студентов «Планета Инглиш».

Согласно таблице 17 зависимости увеличения выручки от увеличения доли постоянных клиентов, уровня образования преподавательского состава и эффективности качества работы преподавателей по результатам нулевого среза, выручка от реализации услуг упала на 12% при снижении доли постоянных клиентов на 4% и снижении эффективности качества работы преподавателей на 4%. Важно отметить, что эффективность работы преподавателей не увеличивается при увеличении доли преподавателей с высшим образованием.

По результатам проекта планируется увеличить эффективность качества работы преподавателей на 3% за счёт управления компетенциями преподавателей и достигнуть показателя в 88%, таким образом повысится доля постоянных клиентов до 52%, соответственно выручка увеличится на 9% до 26 663 тыс. руб.

Рассмотрим график зависимости увеличения выручки от внедрения проекта, который повлияет на увеличение доли постоянных клиентов, уровня образования преподавательского состава и эффективности качества работы преподавателей (рисунок 9).

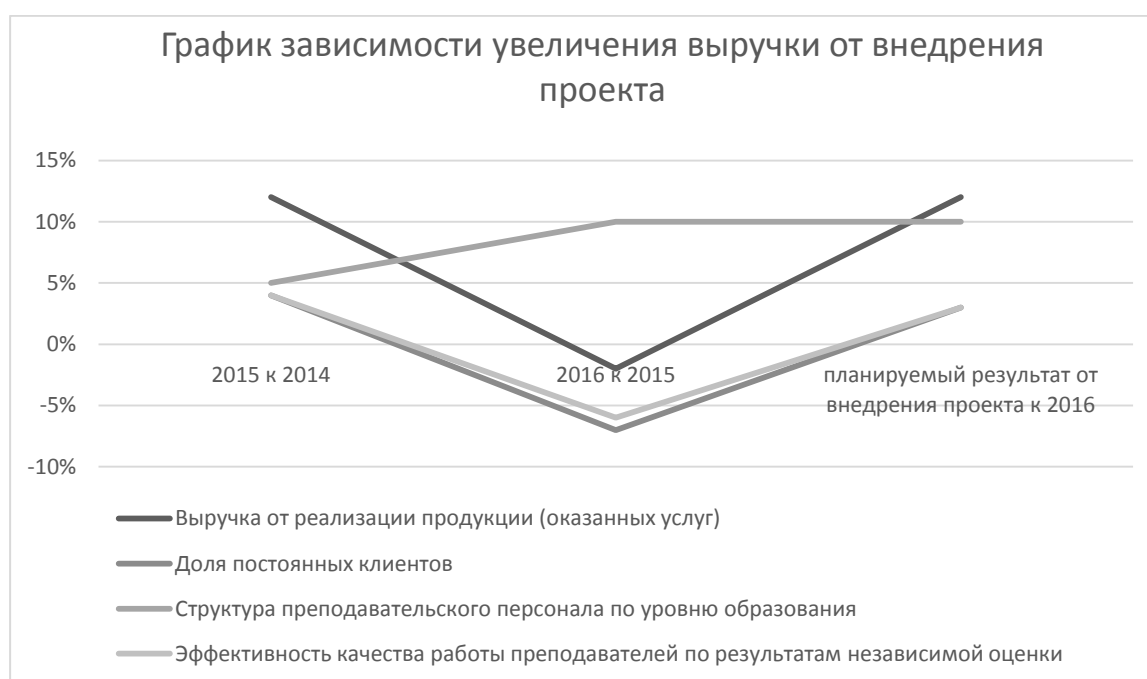


Рисунок 9 – График зависимости увеличения выручки от внедрения проекта

Таким образом, по результатам проекта при оптимистичных прогнозах планируется увеличение выручки после 1 года использования на 2 201 000 руб. за счёт внедрения проекта в систему управления компетенциями преподавателей.

Кроме этого, важно отметить, что в результате внедрения проекта выручка дополнительно увеличится за счёт регистрации новых пользователей (всего около 2000) за счёт повышения пропускной способности LMS

Среди клиентов «Планета Инглиш» был проведён опрос касательно дополнительного использования ими услуги «Онлайн сервис» около 600 клиентов выразили своё желание.

Поэтому предполагается, что услугой «Онлайн Сервис» воспользуются 400 новых пользователей уже с сентября по декабрь (включительно 2018 года) т.к. 800 клиентов уже пользуются этой услугой и доход от предоставления услуги этим клиентам не повлияет на увеличение выручки, а лишь сохранит её). По данным «Планета Инглиш», в среднем организация получает 1100 рублей выручки с каждого клиента ежегодно. Таким образом, при внедрении проекта организация увеличит свою прибыль примерно на 660 000 руб.

На основании выше представленных данных, рассчитаем предполагаемый доход от реализации проекта.

Предполагается, что рост выручки за счёт внедрения системы ДО в систему управления компетенциями преподавателей начнется с сентября, после завершения мероприятий по внедрению проекта в систему управления компетенциями преподавателей (конец мая) и прохождения преподавателями тренингов, и после замены действующего программного обеспечения услуги «Онлайн сервис» на Moodle и соответственно увеличения пропускной возможности. Нами рассмотрен вариант, где к декабрю процент роста прибыли достигнет 5% за счёт внедрения системы ДО в систему управления компетенциями преподавателей и 440 000 рублей за счёт повышения пропускной способности LMS (таблица 30).

Таблица 30 – Предполагаемый доход от проекта.

Наименование показателя	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	итого
Выручка без проекта, тыс. руб.	2 188,50	2 088,50	2 258,50	2 008,50	2 138,50	2 068,50	2 238,50	14 989,50
Затраты общие без проекта, тыс. руб.	2 172,16	2 068,16	2 250,16	1 993,16	2 129,16	2 054,16	2 216,16	14 883,12
Постоянные (без проекта)	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	1 750,00
Переменные (без проекта)	1 922,16	1 818,16	2 000,16	1 743,16	1 879,16	1 804,16	1 966,16	13 133,12
Прибыль без проекта, тыс. руб.	16,34	20,34	8,34	15,34	9,34	14,34	22,34	106,38
Рост выручки от внедрения системы ДО в систему управления компетенциями преподавателями, %	0,00%	1,50%	2,00%	3,00%	4,00%	5,00%	6,00%	
Выручка от перевода систему управления компетенциями преподавателей в электронную форму обучения, %	2 188,50	2 119,83	2 303,67	2 068,76	2 224,04	2 171,93	2 372,81	15 449,53
Дополнительная Выручка от увеличения пропускной способности услуги "Онлайн сервис", тыс. руб.	-	-	-	110,00	110,00	110,00	110,00	440,00
Выручка с проектом, тыс. руб.	2 188,50	2 119,83	2 303,67	2 178,76	2 334,04	2 281,93	2 482,81	15 889,53
Затраты общие с проектом, тыс. руб.	2 172,16	2 095,43	2 290,16	2 045,45	2 204,33	2 144,37	2 334,13	15 286,03
Постоянные (с проектом)	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	1 750,00
Переменные (с проектом)	1 922,16	1 845,43	2 040,16	1 795,45	1 954,33	1 894,37	2 084,13	13 536,03
Прибыль с проектом, тыс. руб.	16,34	24,40	13,51	133,30	129,71	137,56	148,68	603,49
Доход от реализации проекта, тыс. руб.	-	4,06	5,17	117,96	120,37	123,22	126,34	497,11

Таким образом, доход от реализации проекта в декабре составит 497 110 рублей. Сведём все затраты и доходы в таблицу 31.

Таблица 31 – Затраты и доходы проекта

Период	$\sum_{t=1}^T Z_t$ (Затраты)	$\sum_{t=1}^T D_t$ (Доходы)
Февраль	78 105	0
Март	46 098	0
Апрель	6 060	0
Май	11 600	0
Июнь	61 010	0
Июль	22 309	4 006
август	20 604	5 017
Сентябрь	20 604	117 960
Октябрь	20 604	120 370
Ноябрь	20 604	123 220
Декабрь	22 309	126 340
Итого	329 907	497 110

Из таблицы 31 видно, что затраты на проект составляют 329 907 рублей, а доходы 497 110 рублей. Для наглядности изобразим все затраты и доходы данного проекта на графике (рисунок 10).

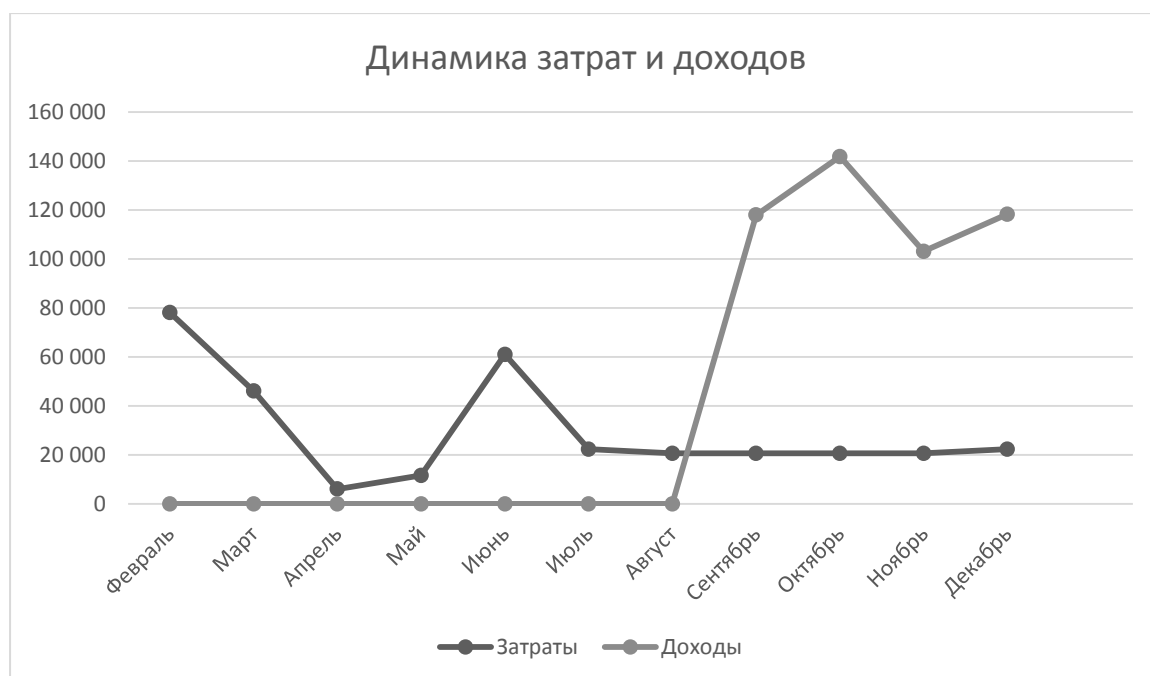


Рисунок 10 – Динамика затрат расходов

Таким образом, на графике видно, что доходы начинают превышать расходы начиная с сентября. Самые большие затраты при этом в феврале и июне, что свя-

зано с внедрением проекта системы управления компетенциями ключевых сотрудников средствами электронного обучения и замене существующего программного обеспечения «Онлайн сервиса» на программное обеспечение «Moodle».

Для подсчета эффективности проекта, нам необходимо подсчитать ставку дисконтирования, для расчета которой нам необходимо сложить уровень доходности (при альтернативном помещении денежных средств в банк), уровень риска данного проекта и размер инфляции. В данном дипломном проекте уровень доходности примем 15 %, что равно ставке кредитования банка, обслуживающего ЧОУ ДО «Планета Инглиш», уровень риска проекта – 5 %, а размер прогнозируемого уровня инфляции в период реализации проекта – 4 %. Соответственно, ставка дисконтирования будет равно 24% в год и 2 % в месяц.

Далее, рассчитаем ставку дисконтирования по формуле (формула 1):

$$K_{dt} = \frac{1}{(1 + d)^t} \quad (1)$$

Подробный расчет коэффициент дисконтирования для ЧОУ ДО «Планета Инглиш» (таблица 32).

Таблица 32 – Расчет коэффициент дисконтирования

Период расчета	Расчет	Значение
Февраль	$1/(1+0,02)^0$	1,000
Март	$1/(1+0,02)^1$	0,980
Апрель	$1/(1+0,02)^2$	0,961
Май	$1/(1+0,02)^3$	0,942
Июнь	$1/(1+0,02)^4$	0,924
Июль	$1/(1+0,02)^5$	0,906
август	$1/(1+0,02)^6$	0,888
Сентябрь	$1/(1+0,02)^7$	0,871
Октябрь	$1/(1+0,02)^8$	0,853
Ноябрь	$1/(1+0,02)^9$	0,837
Декабрь	$1/(1+0,02)^{10}$	0,820

Следующим этапом необходимо рассчитать следующие показатели:

1. Чистый дисконтированный доход (ЧДД) по расчётным периодам (формула 2):

$$\text{ЧДД}_t = (D_t - Z_t) \cdot k_{dt} \quad (2)$$

2. Чистый дисконтированный доход (ЧДД) за весь период (формула 3):

$$\text{ЧДД}_T = \sum_{t=0}^T (D_t - Z_t) \cdot k_{dt} \quad (3)$$

3. Чистая текущая стоимость (ЧТС) – нарастающий итог ЧДД (формула 4):

$$\text{ЧТС}_t = \sum_{t=0}^t \text{ЧДД}_t \quad (4)$$

4. Чистая текущая стоимость (ЧТС) за весь период (формула 5):

$$\text{ЧТС}_T = NPV = \sum_{t=0}^T \text{ЧДД}_t \quad (5)$$

Составим табличный алгоритм для расчёта перечисленных показателей (таблица 33):

Таблица 33 – Динамика показателей ЧДД и ЧТС

Период	Доход	Затраты	Коэф. диск.	Диск. доход	Диск. затраты	ЧДД	ЧТС
февраль	-	78 105	1,000	-	78 105	- 78 105	- 78 105
март	-	46 098	0,980	-	45 194	- 45 194	- 123 299
апрель	-	6 060	0,961	-	5 825	- 5 825	- 129 124
май	-	11 600	0,942	-	10 931	- 10 931	- 140 055
июнь	-	61 010	0,924	-	56 364	- 56 364	- 196 419
июль	4 060	22 309	0,906	3 677	20 206	- 16 529	- 212 947
август	5 170	20 604	0,888	4 591	18 296	- 13 705	- 226 652
сентябрь	117 960	20 604	0,871	102 691	17 937	84 754	- 141 898
октябрь	120 370	20 604	0,853	102 735	17 585	85 149	- 56 749
ноябрь	123 220	20 604	0,837	103 105	17 241	85 864	29 116
декабрь	126 340	22 309	0,820	103 643	18 301	85 342	114 458
Итого	497 120	329 907		420 442	305 984	114 458	

Таким образом, внедрение проекта принесет организации в декабре 2018 года доход равный 114 458 руб.

Для наглядности построим график динамики ЧДД и ЧТС на основе таблицы 33 (рисунок 11).

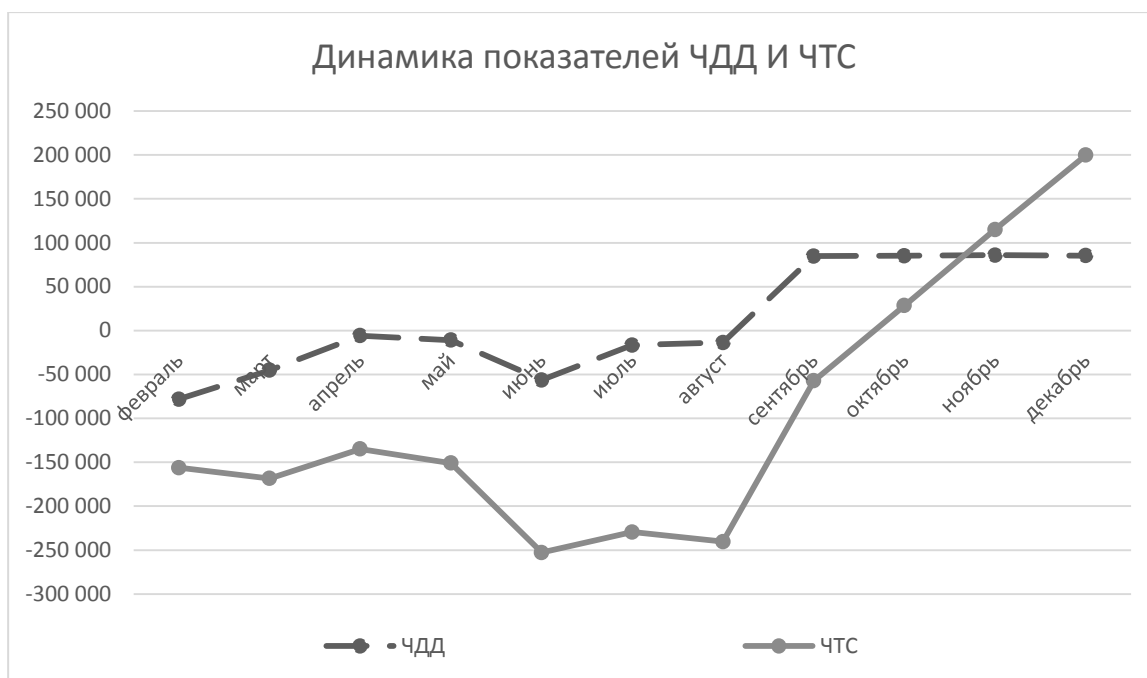


Рисунок 11 – Динамика показателей ЧДД и ЧТС

Из графика видно, что проект начинает окупаться с октября, когда будет полностью разработан и внедрен проект.

Теперь оценим инвестиционную привлекательность проекта. Для этого рассчитаем следующие показатели.

6. Индекс доходности (ИД) – доход на каждый вложенный рубль (формула 6):

$$ИД = PI = \frac{\sum_{t=1}^T D_t \cdot k_{dt}}{\sum_{t=0}^T Z_t \cdot k_{dt}} \text{ руб.} / \text{руб.} \quad (6)$$

$$ИД = \frac{420442}{305954} = 1,4$$

7. Рентабельность проекта (формула 7):

$$R_{пр} = ИД \cdot 100 \% \quad (7)$$

$$R_{пр} = ИД \cdot 100 \% = 1,4 * 100 - 100 = 40\%$$

8. Срок окупаемости проекта (формула 8):

$$\sum_{t=1}^t D_t \cdot k_{dt} = \sum_{t=0}^t Z_t \cdot k_{dt} \quad (8)$$

$$T_{\text{окуп}} = 9 + \frac{56749}{85864} = 9,66$$

Проведем проверку полученных значений на соответствие нормативным значениям (таблица 34).

Таблица 34 - Проверка полученных значений

Показатель	Значение	Норма
ЧТС	114 458	> 0
ИД	1,4	>1
Рентабельность	40%	>0

Таким образом, рассчитанные показатели превышают минимальные пороговые значения.

По результатам расчетов, представленных в этом параграфе можно сделать вывод о том, что проект окупится через 9, 66. Таким образом, можно сделать вывод, что данный проект целесообразен, является окупаемым, рентабельным и рекомендуется к внедрению.

Выводы по третьей главе: Нами была выявленная явная зависимость таких показателей, как «эффективность работы преподавателей», «доля постоянных клиентов» и «выручка от услуг», поэтому для решения экономической проблемы «Планеты Инглиш» - снижение выручки, был предложен проект по замене неэффективной системы повышения квалификации преподавателей на систему управления компетенциями преподавателей средствами электронного обучения и замене существующего программного обеспечения «Онлайн сервиса» на программное обеспечение Moodle.

Данный проект предполагает:

- внедрение системы управления компетенциями ключевых сотрудников;
- снижение расходов на информационные технологии;

– увеличение количества клиентов, посредством повышения пропускной способности системы онлайн обучения.

Рассчитав расходы на инвестиционные и эксплуатационные мероприятия, мы получили сумму в размере 329 907 рублей. Основные затраты приходятся на оплату пакету услуг по установке и адаптации LMS «Moodle». Длительность проекта составит 11 месяцев с 01 февраля 2018 года по 31 декабря 2018 года. Доходы начинают превышать расходы начиная с сентября.

С учетом дисконтирования, внедрение проекта принесет организации в декабре 2018 года доход равный 114 458 руб. Рентабельность проекта равно 40%, срок окупаемости 9, 66 месяцев. Согласно расчету экономических показателей, цели проекта достигаются, а сам проект является экономически выгодным для ЧОУ ДО «Планета Инглиш».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данном исследовании нами была исследована система обучения и повышения квалификации преподавателей учреждения дополнительного образования.

Первоначально мы изучили теоретические аспекты обучения персонала. Рассмотрели точки зрения различных авторов на сущность понятий «повышение квалификации» и «повышение компетенций». Нами было выявлено, что профессиональная компетентность является одним из системообразующих качеств современного специалиста. В современных условиях, когда знания устаревают очень быстро и организация нуждается в системе непрерывного образования, которая будет мотивировать сотрудников на самообразование, понятие «компетенция» приобрело особую значимость и широкое распространение. Система повышения квалификации направлена на выдачу определенного массива знания традиционным путем, но знания, полученные традиционным путем, позволяют лишь воспроизводить заученную информацию, но не дают возможности понять, комбинировать и интерпретировать факты и умения в практической деятельности. Понятие «квалификация» означает качество профессиональной деятельности, степень подготовленности специалиста к труду, но не рассматривает самого субъекта деятельности, личности работника, его индивидуальных способностей, особенностей, качеств. В то время, как компетентность - способность к осуществлению реального, жизненного действия и квалификационная характеристика индивида, взятая в момент его включения в деятельность; поскольку у любого действия существуют два аспекта - ресурсный и продуктивный, то именно развитие компетентностей определяет превращение ресурса в продукт; это потенциальная готовность решать задачи со знанием дела; включает в себя содержательный (знание) и процессуальный (умение) компоненты и предполагает знание существа проблемы и умение ее решать; постоянное обновление знаний, владение новой информацией для успешного применения этих знаний в конкретных условиях, т. е. обладание оператив-

ным и мобильным знанием. Кроме того, по нашему мнению, система электронного обучения является одним из наилучших способов управления компетенциями.

Для управления компетенциями ключевых сотрудников в большей степени подходит система дистанционного обучения на основе blended learning, так как существует особая необходимость в мотивации ключевых сотрудников. Система Blended learning позволяет выстроить систему обучения таким образом, чтобы она была направлена именно на повышение компетенций, т. к. в большей степени происходит обучение в форме самостоятельно изучения материала в индивидуальном удобном темпе, после которого проводится обязательная оценка, кроме этого занятия, проводимые в очной форме, стимулируют уровень мотивации.

Таким образом, полученные теоретические знания позволили нам провести дальнейший анализ текущего состояния ЧОУ ДО «Планета Инглиш» оценить состояние внешней и внутренней среды компании, а также его кадровый потенциал, выявить недостатки в настоящей системе обучения и предложить проект по замене неэффективной системы повышения квалификации преподавателей на систему управления компетенциями преподавателей средствами электронного обучения.

В ходе исследования мы установили, что среди факторов окружающей среды наибольшее влияние оказывают социальные факторы, а именно повышение престижности изучения английского языка. Угроза со стороны появления товаров заменителей и угроза со стороны рыночной власти поставщиков являются наиболее вероятными и требуют особого внимания. Таким образом необходимо особое внимание уделять качественному составу педагогических кадров, а также отслеживать тенденции в развитии и введении новых услуг на рынке. В целом окружающая среда носит нейтральный характер. Среди элементов внутренней среды, которые требуют изменений выделяются, такие элементы, как стратегия, система управления и состав работников. При этом начинать внедрение изменений необходимо в элемент состав работников, так как он является наиболее податливым. Во всех стратегиях развития присутствует упоминание использования информа-

ционных технологий. На основе показателей эффективности работы организации за последние 3 года была выявлена **экономическая проблема ЧОУ ДО «Планета Инглиш»** - снижение выручки от предоставляемых услуг.

В «Планете Инглиш» разработана и успешно реализуется отработанная система подбора и обучения новых сотрудников в целом, в особенности система подбора и обучения педагогических кадров, но слабо проработана система обучения уже работающего персонала. Важно отметить, что в организации существует система обучения и повышения квалификации преподавателей, где преподаватели получают знания традиционным путём. Существующая система не даёт преподавателям, прошедшим тренинги повышения квалификации возможности понять, комбинировать и интерпретировать полученные ими факты в практической деятельности. Использование устаревших неэффективных подходов в обучение персонала является одним из основных препятствий мешающему росту организации. Переход к современным методам обучения уже работающих сотрудников - управлению компетенциями сотрудников позволит повысить конкурентоспособность и выручку от предоставляемых услуг организации. Была выявлена компетенция, которую необходимо повысить в целом среди всех преподавателей - информационно-технологическая компетенция.

Полное описание проекта по замене неэффективной системы повышения квалификации преподавателей на систему управления компетенциями преподавателей средствами электронного обучения и замене существующего программного обеспечения «Онлайн сервиса» на программное обеспечение Moodle представлено в третьей главе. Где представлен перечень мероприятий для реализации проекта, а также оценку рисков и сопротивления, календарное планированием, составление бюджета с учетом инвестиционных и эксплуатационных затрат, а также расчет экономической эффективности. Таким образом нами было установлено, что цель проекта по повышению выручки является достижимой, а сам проект является экономически выгодным для ЧОУ ДО «Планета Инглиш» и рекомендуется к реализации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Андреев, А.А. Дидактические основы дистанционного обучения / А.А. Андреев. – М.: МЭСИ, 2001. – 64 с.
2. Андреев, А.А. Дистанционное обучение: сущность, технология, организация. / А.А. Андреев, В.И. Солдаткин – М.: Изд-во МЭСИ, 2002. – 196 с.
3. Андреев, А.А. Основы открытого образования / А.А. Андреев, – М.: МЭСИ, 2002. – 153 с.
4. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2004. – 824 с
5. Арнгельский, С.И. Лекции по научной организации учебного процесса в высшей школе / С.И. Архангельский, М.: ЮНИТИ, 2003. – 34 с.
6. Бабанский, Ю.К. Оптимизация процесса обучения / Ю.К. Бабанский, М.: ЮНИТИ, 1982. – 324 с.
7. Базарова, Т. Ю. Управление персоналом: учебное пособие / Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремена; под ред. Базарова Т.Ю. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
8. Белущенко, Т. В. Построение и внедрение системы обучения персонала / Т.В. Белущенко. // Кадровик Украины. – 2008. – № 2. – С. 34-38
9. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, 2011. – 688 с.
10. Ветлужский, Е. Модели критериальной оценки результатов обучения / Е. Ветлужский //Справочник по управлению персоналом. – 2005. – С. 10–18.
11. Волженина, Н.В. Организация самостоятельной работы студентов в процессе дистанционного обучения: учебное пособие / Н.В. Волженина. – Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2008. – 92 с.
12. Воног, В.В. Использование LMS Moodle при обучении иностранному языку в аспирантуре в рамках смешанного и дистанционного образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/journal/issue/297677>.
13. Демкин, В.П., Технологии дистанционного обучения / В.П. Демкин,

Г.В. Можяева. – Томск, 2006. – 85 с.

14. Деслер, Г. Управление персоналом / Г. Деслер. / пер. с англ. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. – 299 с.

15. Доходы, расходы и сбережения населения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/level/

16. Зайцева, Т. В. Управление персоналом: учебник / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА– М, 2008. – 336 с.

17. Зайченко Т.П. Основы дистанционного обучения: Теоретико-практический базис: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2004. С. – 167с.

18. Золотарев А.А. и др. Теория и методика систем интенсивного обучения. / Золотарев А.А. – Т.1-4. – М.: МГТУ ГА, 2001. – 438 с.

19. Исследование непрерывного образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.instrao.ru/index.php/nauchnye-podrazdeleniya/186-tsenry/73-centr-issledovaniy-nepreryvnogo-obrazovaniya>

20. Кибанов, А.Я. Концепции и виды обучения персонала/ А.Я. Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 9. – С. 39–32.

21. Кобзева, В. Руководителю об обучении персонала / В. Кобзева, Г. Баранова – М.: Издательство «Добрая книга», 2006. – 456 с.

22. Концепция дистанционного образования // Бюллетень АРВ, спец. выпуск, июнь, 1995. – С. 72–91.

23. Коновальчик, В.В. Построение процесса обучения персонала в рамках общей системы развития персонала / В.В. Коновальчик, М.: Вершина. 2013. – 329 с.

24. Коптева К.В., Эффективная система обучения как основа развития кадрового потенциала организации // Курский государственный университет. / Коптева К.В., Афанасьева, Л.А., 2014. – 174 с.

25. Ландо, И.А. Нетрадиционные методы в обучении персонала организаций / И. А. Ландо // Отдел кадров. - 2002. - №4 (15). – С. 124– 128.

26. Линейка программных продуктов «eLearning Server 4G» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.hypermethod.ru/>
27. Магура, М.И., Организация обучения персонала компании / М.И.Магура, М.Б. Курбатова. – М.: УП, 2003. – 264с.
28. Маркелова, Ю.И. Роль тьютора в системе дистанционного обучения/ Ю.И. Маркелова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/journal/issue/293338>.
29. Метаева, В.А. Рефлексия как метакомпетентность/ В.А. Метаева// Педагогика. – 2006. – № 3. – С. 6–9.
30. Орехов, В. Инновационные методики обучения: мифы и реальность / В. Орехов. – М.: ТК Велби, 2006. – С. 102–111.
31. Орлова, Н.А. Стратегический менеджмент в развитии корпоративной культуры образовательного учреждения [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://e.lanbook.com/journal/issue/296138>
32. Полат Е. С. Педагогические технологии дистанционного обучения / Е. С. Полат, М. В. Моисеева, А. Е. Петров; под ред. Е. С. Полат. – М.: Академия, 2006. – 400 с.
33. Починок, А. О трудовом потенциале России, перспективах его сохранения, развития и улучшения использования / А. Починок – СПб., Речь, 2001. – 91 с.
34. Программный продукт «Lotus e-learning Forum» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.mylearnerportal.com/wps/portal/Home/Welcome!ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0
35. Рулиене, Л.Н. Дистанционное обучение как социальная организация и гуманитарная технология / Л.Н. Рулиене – Новосибирск: Параллель, 2009. – 416 с.
36. Сартан, Г.Н. Новые технологии управления персоналом/ Г.Н.Сартан, А.Ю.Смирнов, В.В.Гудимов, Н.В.Подхватилин, М.Р.Алешунас – СПб., Речь, 2003 – 240с.
37. Система дистанционного обучения «WebTutor» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elearning-itorum.ru/produkty/webtutor>

38. Система дистанционного обучения «Прометей» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.prometeus.ru/actual/01_products/products.html
39. Система дистанционного обучения МИЭЭ [Электронный ресурс]. – www.edu.mieen.ru/moodle/login/index.php.
40. Система управления обучением «Moodle» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moodle.org/>
41. Смолянинова, О.Г. Формирование информационной и коммуникативной компетентности будущего учителя на основе мультимедийных технологий/ О.Г. Смолянинова // Информатика и образование. – 2002. – № 9. – С. 39–32.
42. Тунда, В.А. Moodle - Система компьютерной поддержки дистанционного обучения / В.А. Тунда, Е.А. Тунда. // Бюллетень сибирской медицины [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://e.lanbook.com/journal/issue/297763>
43. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 N 273-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. – http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/
44. Чошанов, М.А. Дидактическое конструирование гибкой технологии обучения/ М.А. Чошанов // Педагогика. – 2006. – № 3. – С. 10–16.
45. Шадриков, В.Д. Личностные качества педагога как составляющие профессиональной компетентности / В.Д. Шадриков// Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова. Серия Психология. – 2006. – № 1. – С. 15-21.
46. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс / С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 400 с.
47. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие/ С.В. Шекшня – М.: ЗАО «Бизнес-школа “Интел-Синтез”», 1997. – 336 с.
48. Щетинин, В.П. Экономика образования. / Щетинин В.П., Хроменков Н.А., Рябушкин Б.С. – М: Рос. Агентство, 1998. – 306 с.

49. Carliner, S. Overview of online learning / S. Carliner. – HRD PRESS, INC, 2003. – 240 p.

50. GNU General Public License (GNU GPL) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.fsf.org/news/agplv3-pr>

51. Khan, B. Web-based instruction / B. Khan. – HRD PRESS, INC, 2003. – 216 p.