

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
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 управления персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____ / И.В. Резанович
«__» _____ 2019 г.

Электронное обучение как средство развития сотрудников подразделений
ОАО «РЖД»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.03 2019.1603.ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н., доцент
_____ / Е.А. Резанович
«__» _____ 2019 г.

Руководитель
преподаватель
_____ / М.А. Гнедкова
«__» _____ 2019 г.

Автор
студент группы ЭУ-593
_____ / Е.Е. Ростилова
«__» _____ 2019 г.

Нормоконтролер
ст. преподаватель
_____ / М.Р. Пяткова
«__» _____ 2019 г.

Челябинск 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ ЭЛЕКТРОННОГО ОБУЧЕНИЯ В СИСТЕМУ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ.....	8
1.1 Сущность электронного обучения.....	8
1.2 Виды дистанционных программ для повышения эффективности системы развития.....	18
1.3 Опыт отечественных и зарубежных компаний в использовании дистанционных программ в системах развития.....	28
Вывод по главе 1.....	40
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ЮЖНО-УРАЛЬСКОЙ ДИРЕКЦИИ ОАО «РЖД».....	42
2.1 Общая информация о Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД».....	42
2.2 Анализ внешней и внутренней среды Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД».....	51
2.3 Кадровый аудит Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД».....	70
Вывод по главе 2.....	80
3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ЭЛЕКТРОННОМУ ОБУЧЕНИЮ ДЛЯ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКОВ ЮЖНО-УРАЛЬСКОЙ ДИРЕКЦИИ ИНФРАСТРУКТУРЫ ОАО «РЖД».....	82
3.1 Анализ существующей системы развития Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД».....	82
3.2 Совершенствование системы развития Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД».....	89
3.3 Стоимость новой системы развития с использованием электронного обучения в Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД».....	101

Вывод по главе 3.....	112
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	114
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	117
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	120
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Организационная структура Южно-Уральской дирекции инфраструктуры.....	120
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Анкета обратной связи.....	121
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Диаграмма Ганта.....	122
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Бюджет инвестиционных затрат.....	123
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Бюджет эксплуатационных затрат.....	125

ВВЕДЕНИЕ

В современных, быстро меняющихся экономических условиях компаниям необходимо поддерживать свою конкурентоспособность на рынке и быть максимально гибкими к изменениям, которые происходят стремительно. Одно из главных условий успеха – это владение информацией об изменениях и умение оперативно подстраиваться под новые тенденции современного мира. Персонал компании – это основной ресурс для достижения, как краткосрочных целей компании, так и долгосрочных. Основными целями современных компании, в условиях кризиса и высокой конкурентной борьбы за лидерство в той или иной отрасли бизнеса, является оптимизация затрат, получение максимальной прибыли и удержание на достигнутых позициях. Немало важным фактором в достижении данных целей является развитие и обучения персонала компании, потому что именно сотрудники компании позволяют достигать успеха в намеченных перспективах и высоких результатах. Но, не смотря на это, многим компания приходится сокращать затраты и, к сожалению, большая доля сокращения приходится именно на бизнес-процессы связанные с персоналом организации.

Сокращают затраты на дополнительные бонусы, «имиджевые» расходы, корпоративные мероприятия, увольняют неэффективных сотрудников. Считается обязательным сократить затраты и на обучение персонала. И именно, на этом этапе мы можем говорить о том, что есть способы, которые позволяют нам найти компромисс между развитием сотрудников и экономией затрат на обучение. Этим компромиссом являются дистанционные системы обучения, которые позволяют экономить, повышать эффективность системы обучения и в то же время повышать квалификацию и компетенции своего персонала в условиях кризиса.

Формат электронного обучения сегодня прогрессирует стремительными темпами. С развитием компьютерных технологий удаленное обучение стало доступно в любой точке земного шара. То есть компании, имеющие филиалы по всей стране и за рубежом, теперь могут обучать свой персонал максимально эффективно и не быть зависимыми от переездов тренеров, изменения графиков

сотрудников, оформления командировок и т.д. Все это объясняет актуальность и важность выбранной темы диплома.

Цель выпускной квалификационной работы: достижение стратегических целей компании через внедрения электронного обучения в систему развития руководителей, специалистов и служащих Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД».

Объект выпускной квалификационной работы: система развития сотрудников Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД».

Предмет выпускной квалификационной работы: электронное обучения в системе развития руководителей, специалистов и служащих Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД».

Для достижения основной цели выпускной квалификационной работы необходимо решить ряд задач:

1. Изучить сущность электронного обучения, проанализировать виды электронных дистанционных программ обучения в системе развития персонала
2. Изучить опыт отечественных и зарубежных компаний в использовании электронного обучения в системах развития.
3. Представить общую информацию об Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД».
4. Провести анализ внешней и внутренней среды Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» и кадровый аудит.
5. Проанализировать существующую систему развития Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД».
6. Представить усовершенствованную систему развития Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД».
7. Определить стоимость новой системы развития с использованием электронного обучения в Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ ЭЛЕКТРОННОГО ОБУЧЕНИЯ В СИСТЕМУ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

1.1 Сущность электронного обучения

В параграфе 1.1 перед нами стоит несколько задач:

- изучить понятие «дистанционное обучение»;
- проанализировать плюсы и минусы данного формата обучения;
- определить функции и цели дистанционного обучения;
- отличительные характеристики дистанционных форм обучения от других видов обучения;
- основные требования, предъявляемые к организации дистанционного обучения.

Итак, первоначально проанализируем различные точки зрения на понятие «дистанционное обучение». Для этого нам необходимо проанализировать мнения различных авторов. На основании этого мы сможем сформулировать самостоятельное определение данного понятия:

1. Дистанционное обучение, такая образовательная технология, при которой каждый человек, проживающий в любом месте, получает возможность изучить программу любого колледжа или университета [10].

2. Дистанционное обучение – метод дидактики, основу которого составляют специальные компьютерные технологии, обеспечивающие обучение студента в рамках учебной дисциплины по индивидуальным оптимальным программам с управлением процессом обучения [12].

3. Околелов О. под дистанционным образованием понимает специальную педагогическую образовательную систему, предполагающую организацию учебного процесса на базе телекоммуникационных и информационных технологий, средств Интернет [11].

4. В Положении о дистанционном обучении в сфере высшего профессионального образования Российской Федерации дается следующая трактовка: «Дистанционное обучение есть целенаправленное и методически организованное руководство учебно-познавательной деятельностью лиц, находящихся на расстоянии от образовательного центра, осуществляемое посредством электронных и традиционных средств связи» [11].

5. По мнению российских исследователей В. Дмитриева, В. Прокофьев, П. Самойленко, «дистанционное обучение – это комбинация очной и заочной форм обучения в оптимальном варианте, суть которого состоит в том, что обучаемый, имея перед собой банк информации (пакет информационно-деятельностных модулей или блоков модулей), целевую программу действий (индивидуальный учебный план), индивидуальную стратегию обучения и методическое руководство по достижению поставленной цели, может относительно самостоятельно или полностью самостоятельно работать по предложенной ему или выбранной им самим программе, согласно принципу «сделай себя сам» [5].

6. Казахстанские ученые Ж. Караев, Е. Балафанов определяют дистанционное обучение как новый вид обучения, характеризующийся полифункциональностью образовательных услуг, специфичностью методов обучения, высокой степенью активизации субъектов образовательного процесса [7].

7. Е. Полат рассматривает дистанционное обучение, как новую специфичную форму, предполагающую использование своеобразных средств, методов, способов обучения, взаимодействия учителя и учащихся, учащихся между собой. Она отмечает, что дистанционное обучение имеет тот же компонентный состав, что и любая другая система обучения: цели, обусловленные социальным заказом, содержание, также во многом определенное действующими программами для конкретного типа учебного заведения, методы, организационные формы, средства обучения [17].

8. Некоторые ученые (В. Овсянников, В. Утенков, А. Александров и др.) непосредственно связывают дистанционное обучение с традиционным заочным

обучением и характеризуют его как «современную форму заочного обучения на основе новых информационных технологий» [22].

9. Г. Тарунина, Г. Можаяева, В. Демкин, В. Вымятин положительно оценивают применение дистанционного обучения в высшей школе, и рассматривают его как «включение в учебный процесс информационно-образовательной системы удаленного доступа, основанной на современных информационных технологиях» [22].

10. А. Бершадский, И. Краевский, исследуя проблемы развития дистанционного обучения в России, характеризуют его как метод, который может использоваться как в рамках новой, дистанционной формы получения образования, так и в рамках традиционных форм – очной и заочной, а также при обучении, не имеющем целью получения систематического образования [24].

Проанализировав все эти определения, мы можем сказать, что многие авторы, говоря о дистанционном обучении, говорят именно о системе образования в учебных заведениях. В дипломной работе нас же интересует дистанционное обучение как формат обучения персонала компании. Однако, на основании представленной информации мы можем выделить различные важные аспекты:

- данный формат обучения предусматривает нахождение обучаемого в любой точке планеты;
- в дистанционном обучении возможно отсутствие преподавательского состава;
- организация учебного процесса происходит на базе телекоммуникационных и информационных технологий, средств Интернет;
- возможно сочетание очной и заочной формы обучения.

Таким образом, сформулируем собственное определение дистанционного обучения. Дистанционное обучение – это способ достижения образовательных целей с использованием очных и заочных методов обучения с применением современных телекоммуникационных и информационных технологий, средств Интернет.

Затронем также более детально аспект наличия преподавателя в дистанционных формах обучения. Если рассматривать образование как систему и как процесс, то полезно различать понятия «учебно-воспитательная система» и «учебно-воспитательный процесс». Первые связаны с процедурой разработки, создания, научного и технологического проектирования. Вторые – с применением разработанных систем в реальной практике обучения, воспитания. Процесс же обучения – суть учебно-воспитательного процесса, который характеризуется, в первую очередь тем, что он интерактивен в своей организации, т.е. во взаимодействии учителя и ученика, а также учащихся между собой. Следовательно, когда мы говорим о процессе дистанционного обучения, мы предполагаем наличие в этом процессе преподавателя и учащихся, их общение. В этом принципиальная разница, концептуальное отличие дистанционного обучения от систем и программ самообразования, с которыми мы имеем дело при работе с автономными курсами на видеокассетах, телевизионными и радио курсами, при работе с компьютерными программами, программами на компакт-дисках. В этом же ряду следует рассматривать и процесс самообразования на основе сетевых программ, курсов и т.д., где не предусматривается взаимодействия учителя, учащихся между собой. Применять в данном случае термин «дистанционный» представляется не вполне оправданным, поскольку речь идет о самостоятельной работе любого учащегося (в широком понимании этого слова) с обучающей программой, информационно-образовательными ресурсами на разных носителях. Понятие дистанционности применимо к той форме обучения, в которой учитель и учащиеся разделены между собой расстоянием, что и привносит в учебный процесс специфические формы взаимодействия. Таким образом, в рамках дипломной работы мы будем предусматривать наличие преподавателя как обязательное условие дистанционного обучения [1].

Далее в исследовательской работе мы изучим плюсы и минусы внедрения дистанционного обучения в компании [11]. По мнению Е.Ю. Селивановой и О.А. Коропец преимущества дистанционного обучения следующие:

1. Оптимизация затрат на обучение, один из ключевых факторов актуальности дистанционного обучения в современных условиях.

2. Возможность охватить большие группы обучающихся, в том числе территориально-распределенных, дистанционное обучение доступно в любом уголке нашей страны и за рубежом.

3. Трансляцию обучения можно проводить в любое время, что обеспечивает гибкий подход к проведению обучающих мероприятий.

4. Для внедрения дистанционного обучения необходимы минимальные технические возможности организации, как правило, такие возможности уже есть у каждого работодателя, а именно: интернет, компьютеры, доступ к специализированным программам, например, таким, как Skype.

5. Отсутствует необходимость держать большой штат сотрудников, занимающихся обучением и развитием персонала, а также нет необходимости в штатных лекторах и спикерах.

6. Большим преимуществом для сотрудников является возможность возвращаться к пройденному материалу в любое время.

7. При использовании дистанционного обучения повышается возможность точной и достоверной оценки эффективности результатов. Компьютерные технологии, правильно построенные инструменты контроля, возможность сбора статистических данных и аналитики позволяют легко просчитать эффективность мероприятий, направленных на обучение персонала.

8. При выстраивании сложного и продуманного «софта» появляется возможность отслеживания потребности в обучении того или иного сотрудника, в зависимости от того, какими программами он интересуется в интернете.

9. Возможность получения обратной связи об обучении «здесь и сейчас». После прохождения курса участник может оценить работу преподавателя, написать свои отзывы, заполнить анкеты об удовлетворенности обучением и высказать свое мнение по курсу. Это расширяет горизонты оценки и позволяет собирать информацию для дальнейших исследований.

10. Наличие звукового и визуального восприятия позволяет донести нужную информацию в больших объемах разным людям с разным восприятием информации с точки зрения психофизиологии.

11. Использование интерактивных подходов в дистанционном обучении позволяет повысить время активной вовлеченности слушателей. Мини-кейсы, дискуссии, тесты, обмен опытом посредством чата позволят удерживать публику и возвращать к процессу обучения.

12. Преподаватель и ученики могут проходить обучение в комфортной для себя обстановке, исключая многие факторы, которые могут помешать процессу обучения [2].

Также Е.Ю. Селиванова и О.А. Коропец сформулировали влияние дистанционного обучения на бизнес-процессы компании:

1. Сократить затраты на обучение персонала без снижения объемов обучения.
2. Повысить конкурентоспособность компании на рынке, уровень внутреннего и внешнего HR-бренда за счет непрерывного развития персонала.
3. Повысить уровень удовлетворенности и вовлеченности сотрудников в процесс обучения.
4. Контролировать обучения через инструменты статистики, позволяющие отслеживать в реальном времени прогресс пользователей, а также строить глобальные отчеты по обучению персонала.
5. Точно и мало трудозатратно оценивать эффективность результатов обучения за счет компьютерных программ, обрабатывающих информацию.
6. Оперативно вносить корректировки в программы обучения, учитывая потребность в той или иной программе у сотрудников
7. Организовать обратную связь от сотрудников по качеству обучения [28].

Также выделяют и другие преимущества дистанционного обучения (таблица 1).

Таблица 1 – Преимущества дистанционного обучения [32]

Преимущество	Описание
Гибкий график обучения	Сотрудники компании могут обучаться в любое время: на рабочем месте, дома или на отдыхе. Достаточно зайти в свой виртуальный кабинет, где собраны все необходимые материалы – текстовый и видеоконтент, задачи и тесты. График обучения может оперативно изменяться в соответствии с текущей занятостью учащегося и его темпом восприятия информации.
Качество обучения	Существенно повышается качество обучения персонала за счет применения современных средств подачи информации, объемных электронных библиотек и др.
Упрощается организация занятий	Не нужно арендовать или выделять помещение для обучения, оплачивать проезд и проживание сотрудников
Автоматизация учебных процессов	Создается единая среда для управления всеми учебными мероприятиями организации.
Экономия	Бюджет системы дистанционного обучения сокращается по сравнению с очными курсами на 30-40 %. Это достигается за счет экономии на полиграфии, аренде помещений, логистике и услугах тренеров.
Скорость обучения	Система дистанционного обучения позволяет значительно ускорить образовательные процессы.
Доступность для персонала	Электронная среда обучения позволяет предоставить доступ к обучающим курсам всем сотрудникам компании, со всех филиалов.
Электронное тестирование	Дистанционная среда позволяет проводить онлайн тестирование и аттестацию персонала в географически распределенных филиалах и отделениях компании.

В данной дипломной работе мы говорим о повышении эффективности обучения за счет внедрения технологий дистанционного обучения. Анализ преимуществ данного подхода говорит нам о том, что это действительно возможно сделать. Такие характеристики как экономия, автоматизация, повышение скорости обучения, увеличение охвата обучаемых будут демонстрировать результативность и эффективность проводимых в компании изменений в области обучения персонала.

Особенности дистанционного обучения [28]:

1. Параллельность.

Обучение может проводиться при совмещении основной профессиональной деятельности с учебной, т.е. «без отрыва от производства».

2. Дальнодействие.

Расстояние от места нахождения обучающегося до образовательного учреждения (при условии качественной работы связи) не является препятствием для эффективного образовательного процесса.

3. Модульность.

В основу программ дистанционного обучения закладывается модульный принцип. Каждая отдельная дисциплина (учебный курс) который освоен обучающимся, адекватен по содержанию определенной предметной области. Это позволяет из набора независимых учебных курсов формировать учебный план, отвечающий индивидуальным или групповым потребностям.

4. Асинхронность.

Подразумевается тот факт, что в процессе обучения обучающий и обучаемый могут реализовывать технологию обучения и учения независимо во времени, т.е. по удобному для каждого расписанию и в удобном темпе.

5. Экономическая эффективность.

Средняя оценка мировых образовательных систем показывает, что дистанционное обучение обходится на 50 % дешевле традиционных форм образования. Опыт отечественных негосударственных центров дистанционного обучения показывает, что их затраты на подготовку специалиста составляют примерно 60 % от затрат на подготовку специалистов по дневной форме. Относительно низкая себестоимость обучения обеспечивается за счет использования более концентрированного представления и унификации содержания, ориентированности технологий дистанционного обучения на большое количество обучающихся, а также за счет более эффективного использования существующих учебных площадей, технических средств, например, в выходные дни.

6. Социальность.

Дистанционное обучение в определенной степени снимает социальную напряженность, обеспечивая равную возможность получения образования независимо от места проживания и материальных условий.

7. Интернациональность.

Дистанционное обучение обеспечивает удобную возможность экспорта и импорта образовательных услуг.

Первым этапом организации дистанционной системы обучения в компании является постановка целей, понимание того, к чему стремиться и какие из целей будем преследовать. Попробуем сформулировать главные цели [8] (рисунок 1).

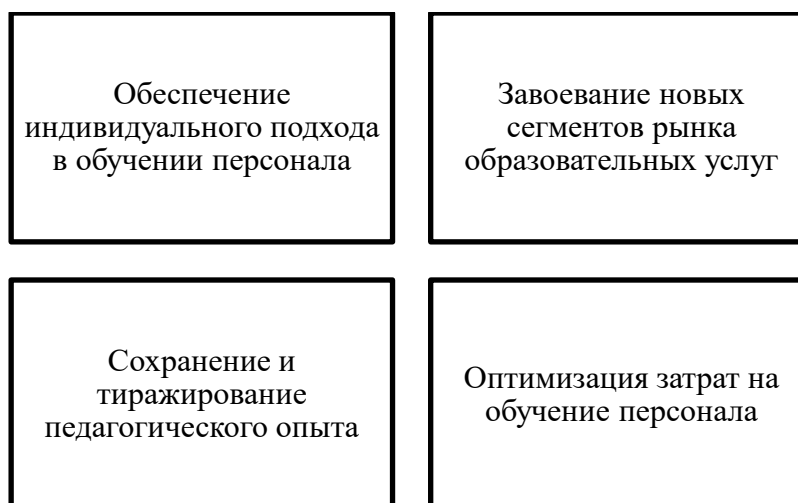


Рисунок 1 – Цели внедрения программ дистанционного обучения в компании
Теперь рассмотрим каждую из представленных целей более подробно.

1. Обеспечение индивидуального подхода в обучении персонала.

Стремление к созданию адаптивного, индивидуального обучения, позволяет повысить его качество за счет учета индивидуальных особенностей человека, а именно: скорость усвоения материала, уровень начальной подготовки, скорость и тип восприятия информации, эмоционально-психологическая составляющая, мотивация сотрудника, стремление к групповой работе и тд. Учесть эти особенности позволяют технологии и инструменты дистанционного обучения. Создание персонального подхода в процессе обучения. Персонализация учебной деятельности позволяет каждому сотруднику работать по своему личному графику, не привязываясь к темпу работы других обучающихся, и в то же время позволяет не выпасть из общего процесса обучения [5].

2. Завоевание новых сегментов рынка образовательных услуг. (Например, на удаленных территориях).

С помощью дистанционного обучения появляется возможность организовать обучение персонала там, где до этого не было такой возможности в силу отдаленности территории и больших затрат на организацию очного, традиционного обучения [5].

3. Сохранение и тиражирование педагогического опыта.

Многие авторские курсы со временем уходят в никуда, поэтому возможность сохранения позволяет накапливать ценный преподавательский опыт. А также появляется возможность просмотра учебного материала в любое время, в любом месте [5].

4. Оптимизация затрат на обучение персонала.

Дистанционные системы обучения безусловно имеют довольно большие единовременные вложения. Но после грамотной организации процесса позволяют быстро окупить вложения. Стоимость одного электронного курса почти в 10 раз меньше, чем стоимость традиционного курса обучения [10]. Цели внедрения в компанию дистанционных систем обучения может быть очень много, в зависимости от того какую потребность хочет решить компания с помощью данных мероприятий [5].

Для получения оптимальных результатов дистанционного обучения важны следующие факторы и условия (рисунок 2).

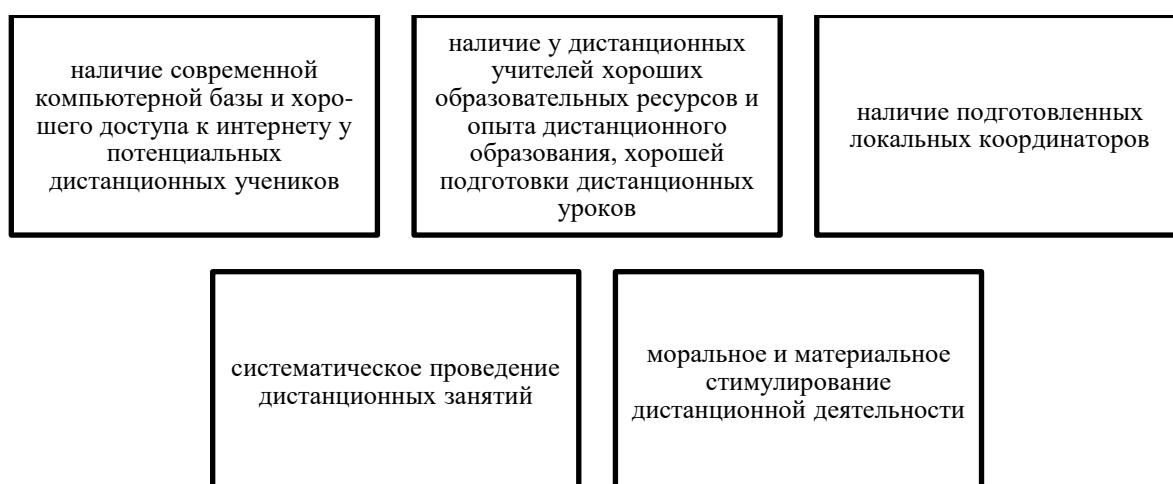


Рисунок 2 – Факторы и условия для получения оптимальных результатов дистанционного обучения

Данная информация важна в дипломной работе тем, что с помощью данных критериев мы сможем оценить существующую работу анализируемой компании в области дистанционного обучения и учесть соблюдение данных факторов в новой системе и процессе.

В данном параграфе мы анализировали сущность электронного дистанционного обучения. После анализа различных точек зрения на данное понятие, мы предложили собственный вариант интерпретации. Дистанционное обучение – это способ достижения образовательных целей с использованием очных и заочных методов обучения с применением современных телекоммуникационных и информационных технологий, средств Интернет. Также в параграфе 1.1 мы изучили преимущества и недостатки данной технологии при развитии персонала, факторы, влияющие на успешность использования, и цели, которые ставят компании, принимая решение внедрить электронное дистанционное обучение.

1.2 Виды дистанционных программ для повышения эффективности системы развития и их внедрение

По способу получения учебной информации системы дистанционного обучения разделяют на (рисунок 3).

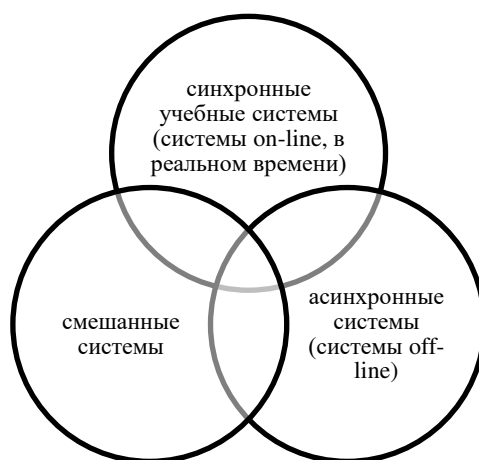


Рисунок 3 – Системы дистанционного обучения по способу получения учебной информации

Синхронные системы предполагают одновременное участие в процессе учебных занятий обучаемых и преподавателя. К таким системам относятся: web-чат, ICQ, IRC (Internet Relay Chat), интерактивное TV, web-телефония, телеконференции NetMeeting, Telnet. асинхронные системы не требуют одновременного участия обучаемых и преподавателя. Обучаемый сам выбирает время и план занятий. К таким системам в дистанционном образовании относятся курсы на основе печатных материалов, аудио/видео кассетах, дискетах, CD-ROM, электронной почте, web-страницах, FTP, web-форумах (электронная доска объявлений), Гостевых книгах, Телеконференции, Usenet (подписка на группы новостей). Смешанные системы, которые используют элементы как синхронных, так и асинхронных систем [6, 7].

Современная система дистанционного обучения (ДО) состоит из таких основных элементов как (рисунок 4).

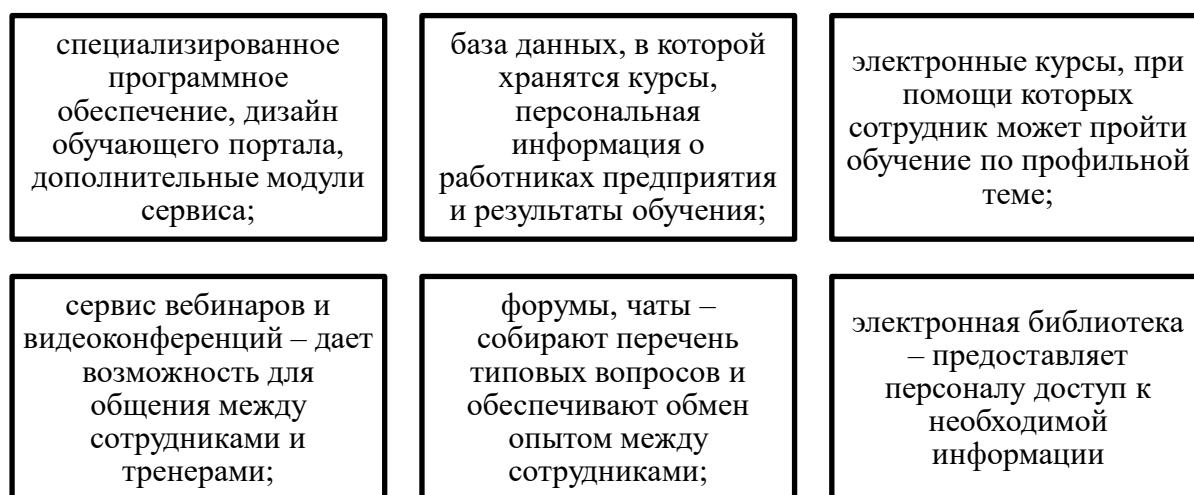


Рисунок 4 – Элементы современной системы дистанционного обучения [25].

Технологии ДО – совокупность методов, форм и средств взаимодействия с человеком в процессе самостоятельного, но контролируемого освоения им определенного массива знаний. Дистанционное обучение обязательно требует наличия специального модульного программного обеспечения для поддержки дистанционного образования. Последнее должно обеспечивать выполнение следующих функций:

В системе дистанционного обучения существует три типа форматов курсов:

- форум;
- структура (учебные модули без привязки к календарю);
- календарь (учебные модули с привязкой к календарю) [25].

Курс может содержать произвольное количество ресурсов (веб-страницы, книги, ссылки на файлы, каталоги) и произвольное количество интерактивных элементов курса. Элементы курса ДО (таблица 2).

Таблица 2 – Элементы курса ДО [22]

Элемент	Характеристика
Wiki	позволяет создавать документ несколькими людьми сразу с помощью простого языка разметки прямо в окне браузера, то есть с его помощью учащиеся могут работать вместе, добавляя, расширяя и изменяя содержимое. Предыдущие версии документа не удаляются и могут быть в любой момент восстановлены.
Анкеты	Этот элемент предоставляет несколько способов обследования, которые могут быть полезны при оценивании и стимулировании обучения в дистанционных курсах.
Глоссарий	С помощью него создается основной словарь понятий, используемых программой, а также словарь основных терминов каждой лекции.
Задания	позволяют преподавателю ставить задачу, которая требует от учащихся подготовить ответ в электронном виде (в любом формате) и загрузить его на сервер.
Опрос	Одно из его применений – проводить голосование среди учеников. Это может быть полезным в качестве быстрого опроса, чтобы стимулировать мышление или найти общее мнение в процессе исследования проблемы.
Пояснение	Этот элемент позволяет помещать текст и графику на главную страницу курса. С помощью такой надписи можно пояснить назначение какой-либо темы, недели или используемого инструмента.
Тесты	Этот элемент позволяет учителю создать набор тестовых вопросов. Вопросы могут быть в закрытой форме (множественный выбор), с выбором верно/не верно, на соответствие, предполагать короткий текстовый ответ, а также числовой или вычисляемый. Все вопросы хранятся в базе данных и могут быть впоследствии использованы снова в этом же курсе (или в других).
Занятие (лекция)	преподносит учебный материал в интересной и гибкой форме. Он состоит из набора страниц. Каждая страница обычно заканчивается вопросом, на который учащийся должен ответить.

На пути организации дистанционной системы обучения в компании необходимо четкое понимание структуры СДО. Для того что бы дистанционная система обучения приносила реальную прибыль рассмотрим следующие составляющие:

1. Формирование ресурсов, необходимых для разработки и наполнения или приобретения уже готового контента. Здесь необходимо продумать будет ли компания вводить новые штатные единицы, возложит функции на уже

действующий IT отдел или же вывести данные функции на аутсорсинг. Учесть этот момент в качестве одного из пунктов затрат необходимо на первом этапе, иначе проект по внедрению СДО не будет иметь успеха [17]. Контент в большинстве случаев бывает следующих категорий:

- Программы обучения.
- Учебные курсы (электронные курсы, аудио и видео лекции, учебники в электронной форме, учебные видеофильмы, мультимедийные интерактивные курсы, обучающие CD).
- Тесты, опросы.
- Пользовательские инструкции, регламенты, т.п.

2. Выбор встроенной системы, позволяющей управлять образовательным процессом (Learning Management System, кратко LMS). Learning Management System, кратко LMS – эта система позволяет управлять образовательными курсами и программами. Если говорить точнее, она предназначена для администрирования, ведения документации, отслеживания результатов и составления отчетов по итогам удаленного прохождения образовательных курсов и программ. Участники программы могут находиться где угодно и получать знания когда угодно. Благодаря такому подходу обучающиеся обслуживают себя самостоятельно, а работодатели получают возможность обучать и оценивать своих сотрудников без отрыва от производства [17].

Основными компонентами LMS являются: реестры (списки обучающихся), средства регистрационного контроля, управления документами и доступа к различным устройствам, распределенные базы студентов и преподавателей, календарные расписания курсов, а также инструменты для оценки знаний. Существуют также дополнительные компоненты, предназначенные для корпоративного обучения – средства автоматической записи, обеспечения безопасности и поддержки различных языков [17, 26].

Некоторые платформы для дистанционных систем обучения уже имеют встроенную систему управления процессами. Если же вы выбрали платформы без

системы управления, то необходимо ее встроить, так как такие системы позволяют оптимизировать процесс обучения, обеспечивают функцию контроль и оценку. Так же данные системы позволят отслеживать обратную связь, степень и глубину усвоенного материала с помощью проведения «входных» и «выходных» тестов. Следовательно, такая система упростит расчет и оценку экономического эффекта от обучения, что является не маловажным критерием [26].

3. Выбор платформы и программного обеспечения, на которой будет базироваться СДО. Выбор платформы очень ответственный этап в организации дистанционного обучения, здесь необходимо учесть ресурсы, которыми компания располагает, так же важно понимать, что Вы хотите заложить в данную платформу, насколько мощный должен быть интерактив [26].

Основными критериями выбора программных средств для СДО являются (рисунок 5).

<p>Функциональность. Подразумевает наличие у платформы необходимых опций, в числе которых чаты, форумы, управление курсами, анализ активности обучаемых и т.п.</p>	<p>Стабильность, т.е. степень устойчивости работы при различных режимах работы и нагрузке в зависимости от степени активности пользователей.</p>	<p>Удобство использования. Один из важнейших параметров, влияющий на качество учебного процесса.</p>
<p>Удобство и простота администрирования и обновления контента.</p>	<p>Стоимость. Складывается из стоимости покупки платформы и дальнейшего сопровождения.</p>	<p>Модульность. Обучающий курс может состоять из нескольких микромодулей (блоков) учебного материала, которые при необходимости могут входить в состав иных курсов.</p>
<p>Масштабируемость. Система должна быть гибкой и способной расширяться как в связи с приростом количества обучаемых, так и путем добавления новых программ и курсов.</p>	<p>100% мультимедийность. Технические возможности системы должны предоставлять возможность использования в качестве инструментов обучения не только текстовые и графические файлы, а также видео, аудио, flash-анимацию, 3D-графику и т.п.</p>	<p>Качество техподдержки.</p>

Рисунок 5 – Критерии выбора программных средств для СДО

Круг основной разработчиков платформ для E-learning достаточно невелик. Лидерами западного рынка традиционно являются компании IBM, Saba Software,

Adobe Systems Incorporated, Docent, WBTSystems. Среди российских разработчиков выделяются компании WebSoft, «ГиперМетод», НИЦ АСКБ и др. [26]. В зависимости от своего основного назначения, все платформы для организации дистанционного обучения можно условно разделить на:

1. коробочные сервисы (в которые есть как бесплатные готовые решения, так и платные);
2. saas-сервисы с установленной арендной платой за их использование;
3. платформы для проведения различных вебинаров и конференций.
4. информирование и внутренний PR [27, 28].

К сожалению, многие компании очень часто упускают данный этап из виду, что ведет к провалу проекта. На данном этапе важно учесть следующее:

- создание нормативно-распорядительной документации, регулирующей процессы дистанционного обучения. Как минимум, это следующие документы: «Положение о системе дистанционного обучения», где будут четко и прозрачно прописаны цели, задачи, функции, распределена ответственность между сотрудниками подразделений и обозначено контролирующее лицо (например, каким образом происходит процесс присваивания и выдача логинов и пароль для сотрудников), «Приказ о внедрении СДО» и т.д.;

- разработка системы отчетов по использованию дистанционного обучения;

- презентация новой системы для сотрудников компании. На данном этапе нужно сделать максимальный акцент, так как необходимо объяснить сотрудникам пользу данного вида обучения, подробно описать возможности, научить сотрудников использовать такую систему обучения. Возможно, записать обучающие видеоролики о том, как пользоваться программой. Не проработав данный этап можно столкнуться с сопротивлением, что не принесет пользу новому проекту;

- внедрение аттестации с системы дистанционного обучения;

- разработка мотивационных схем, которые позволят сотрудникам воспринимать систему дистанционного обучения не как еще одну обязанность, а

как большой шаг на пути к совершенствованию компании и новыми возможностями для сотрудников.

Если схематично представить процесс внедрения системы дистанционного обучения персонала, то он выглядит следующим образом (рисунок 6).

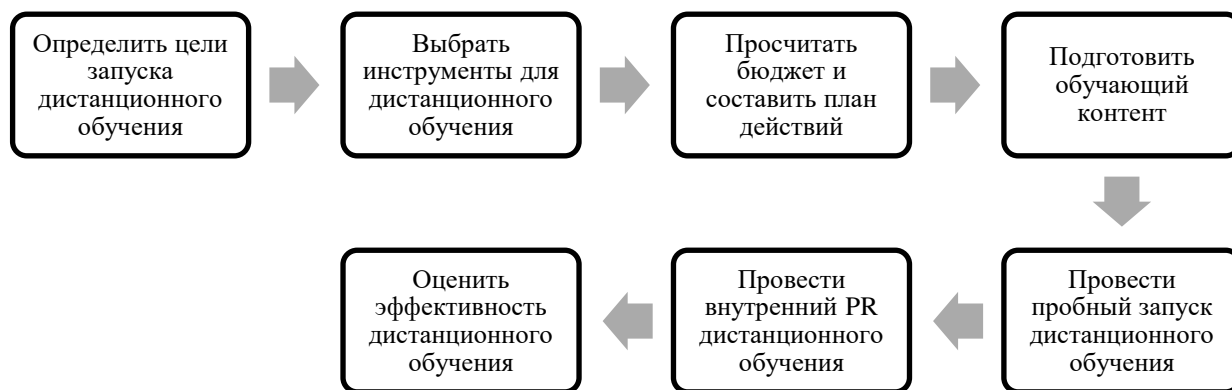


Рисунок 6 – Процесс внедрения дистанционного обучения в компании [14]

Существует огромное множество форматов дистанционного обучения. Наиболее распространенные из них – это чат-занятия, веб-занятия, онлайн-конференции, однако на этих трех видах перечень не заканчивается. Например, компания Active Learning предлагает целую Энциклопедию форматов онлайн-обучения. В ней указано 22 наиболее эффективных формата. Перечислим для примера первые десять из них:

- диалоговый тренажер;
- массовые открытые онлайн-курсы;
- видео-лекция;
- обучающая игра;
- бизнес-симуляция;
- подкастинг;
- интерактивный кейс;
- анимированная инфографика;
- скрайбинг;

- слайдовый курс [14].

Все указанные форматы эффективно совмещают звуковой, видео- и графический формат для максимального вовлечения учащегося в осваиваемый материал. С помощью игровой или диалоговой основы реализуются как учебные и лабораторные, так и практические занятия. В рамках занятий, помимо объяснения материала, предусмотрен текущий контроль, промежуточная и итоговая аттестация. При этом сохранение сведений об итоговой и личных документах обучающихся на бумажном носителе является обязательным [10, 19].

Основные критерии выбора платформы для e-learning (рисунок 7).

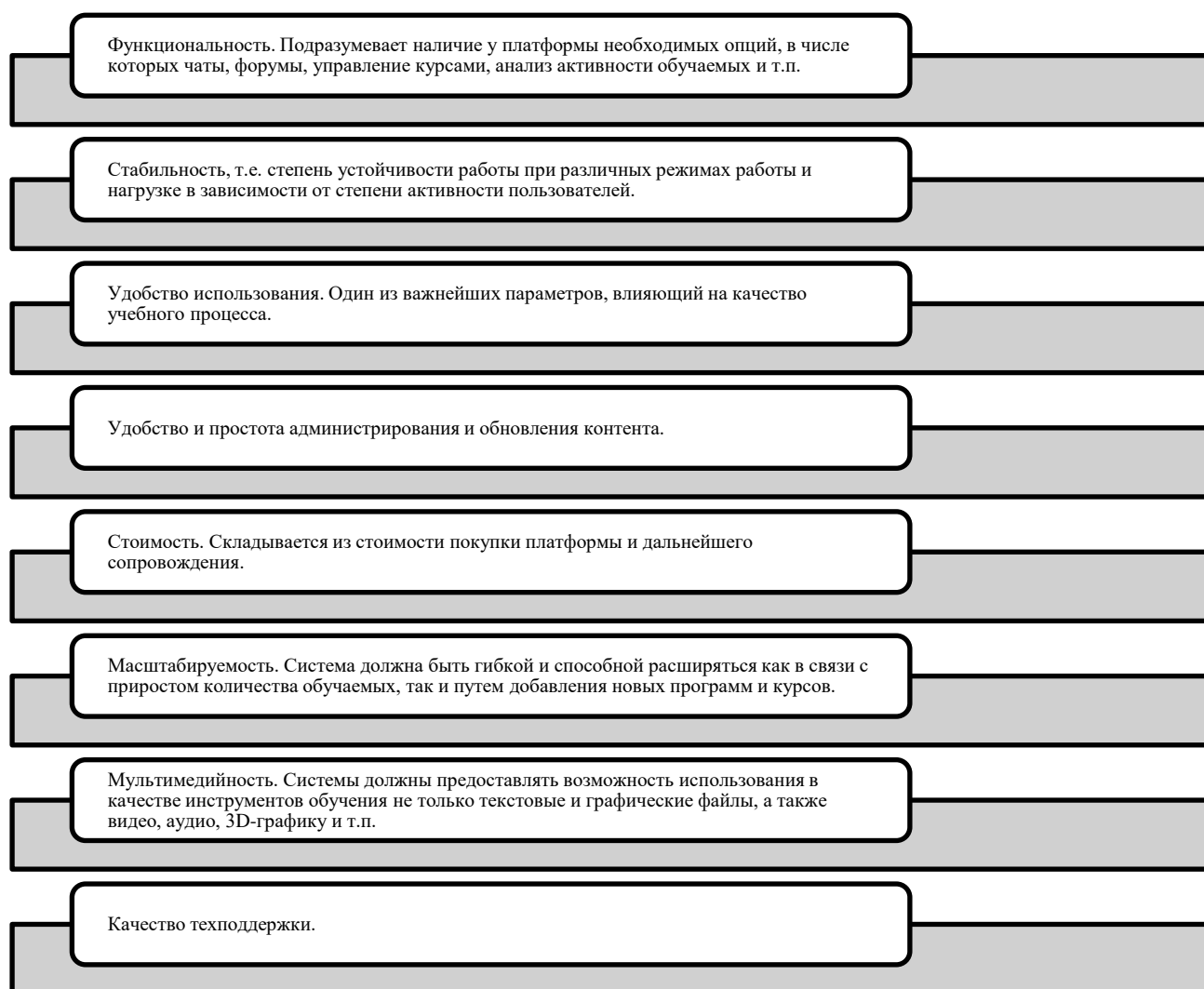


Рисунок 7 – Критерии выбора платформы для дистанционного обучения [10]

Данные критерии нам необходимы, чтобы при разработке программы мероприятий для анализируемой компании и выборе платформы сделать

правильный выбор, так как на рынке сейчас достаточно много различных предложений, как платных, так и бесплатных.

В рамках параграфа 1.2 рассмотрим также бесплатные систем дистанционного обучения, которые может использовать компания для организации электронного обучения (таблица 3).

Таблица 3 – Топ-11 бесплатных систем дистанционного обучения для организации электронного обучения

Бесплатная система	Характеристика
Moodle	Moodle предлагает пользователю различные панели инструментов, возможность отслеживать прогресс обучаемых и поддержку мультимедиа. Система дает возможность создавать курсы, адаптированные под мобильные телефоны, и довольно дружелюбно относится к интеграции дополнений от сторонних разработчиков. Сервис предлагает ряд готовых шаблонов, которыми можно воспользоваться, чтобы сэкономить время и не создавать курс с нуля [21].
Ё-СТАДИ — Электронная образовательная среда	Отличие от классических LMS состоит в том, что функционал ориентирован на практическую работу. Ё-Стади позволяет публиковать учебные материалы, но большая часть системы предназначена для всевозможной оценки знаний и тестирования. Преимущества: • не требует установки / настройки; • система бесплатна; • проста в использовании; • мощный функционал для тестирования и оценки; • не требует предварительной разработки курсов; • есть английская версия. Недостатки: • невозможность самостоятельной доработки; • отсутствие поддержки SCORM; • ограниченный, но достаточный функционал [19].
ATutor	Одним из наиболее ярких преимуществ ATutor является ее клиентоориентированность и легкий и понятный интерфейс, что делает данную систему идеальным инструментом для тех, кто только начинает осваивать мир электронного обучения. Различные инструменты оценки, резервное копирование файлов, ведение статистики и возможность интеграции опросов [26].
Eliademy	Eliademy предлагает каталоги курсов электронного обучения, инструменты оценки и даже мобильное приложение для Андроид для тех преподавателей, которые стремятся развивать мобильные курсы и нацелены на людей, предпочитающих учиться «на бегу». Координаторы электронного обучения могут легко и просто загружать курсы и рассылать приглашения для учеников на их адреса электронной почты [10].
Forma LMS	От анализа общего уровня знаний до детальной статистики и отчетности — Forma LMS может похвастаться довольно объемным набором доступных функций.

Бесплатная система	Характеристика
Forma LMS	Сервис также имеет различные сертификаты, компетентную поддержку руководства, а также широкий спектр инструментов для управления виртуальной классной комнатой, включая различные календари и менеджеры событий [10]. Эта система идеально подходит для корпоративных программ обучения.
Dokeos	Система дистанционного обучения с уже готовыми элементами курсов. Эта система предлагает множество готовых шаблонов и курсов электронного обучения и авторские инструменты, с помощью которых можно максимально сократить время, затраченное на создание курса [12].
ILIAS	Эту систему дистанционного обучения можно назвать первой открытой системой, соответствующей таким стандартам систем дистанционного обучения, как SCORM 1.2 и SCORM 2004. Следует отметить, что ILIAS одна из немногих систем дистанционного обучения, которую можно использовать, как полноценную платформу для электронного обучения, благодаря возможности общения внутри команды и передачи и хранения всех документов [14].
Opigno	Сертификаты, расписание занятий, форумы, авторские инструменты электронного обучения, система оценок и видео галереи – это лишь немного из внушительного списка функций, доступных пользователю. Возможность управлять учебными программами, отслеживать успехи учащихся и интегрировать электронную коммерцию, используя всего один инструмент. Онлайн-опросы, возможность пересылки мгновенных сообщений и чат, что дает возможность для быстрого предоставления и получения обратной связи и эффективного сотрудничества [13].
OLAT	Инструменты оценки для электронного обучения, социальная интеграция и домашняя страница обучающегося – лишь несколько из многих преимуществ OLAT. В этой системе также расписание, email-уведомления, возможность добавления закладок, файловое хранилище и сертификаты [15].
iSpring Online.	Платформу для онлайн обучения iSpring Online используют как частные бизнес-тренеры, так и крупные компании с развитой сетью филиалов: Альфа-Капитал, Lamoda, PwC, Российская телевизионная и радиовещательная сеть [25]. Особенности iSpring Online: безлимитное хранилище; редактор курсов в PowerPoint; мобильное обучение; детальная статистика; вебинары, Недостатки: У iSpring Online есть бесплатная 14-дневная пробная версия, но в целом система платная.
Teachbase.	Сервис идеально подходит для решения задач корпоративного обучения, но вполне применим и частными тренерами. Teachbase – система с удаленным доступом. Доступные возможности: – Личный кабинет. – Тестирование. – Статистические отчеты. – База пользователей с возможностью фильтрации. – Редакторы. – Коммуникация между пользователями [25].

Итак, мы изучили различные бесплатные системы дистанционного обучения для организации электронного обучения. Некоторые больше ориентированы на частные курсы и преподавателей, но есть и такие как Teachbase, iSpring Online, LTIAS, которые можно использовать в корпоративных целях в системах обучения персонала компании. Нам это может быть полезно для сокращения затрат на разработку и внедрение системы дистанционного обучения в анализируемой компании, особенно на первоначальном этапе апробирования данного подхода.

В параграфе 1.2 мы анализировали технологии электронного дистанционного обучения. Выбор технологии зависит от потребности организации и целей, которые она ставит. В любом случае для внедрения электронного дистанционного обучения компании необходимо выбрать платформу. В таблице представлено более 10 вариантов платформ платных и бесплатных, которые компания может использовать в зависимости от поставленных задач. В рамках нашей дипломной работы мы отдаем предпочтение платформе iSpring Online. Также в параграфе содержится информация об этапах внедрения электронного обучения. Любое внедрение системы должно заканчиваться оценкой эффективности, корректировкой и дальнейшим продолжением обучения

1.3 Опыт отечественных и зарубежных компаний в использовании дистанционных программ в системах развития

В данном параграфе нам необходимо изучить опыт различных компаний и стран в области дистанционного обучения персонала для повышения эффективности системы обучения. Для этого первоначально мы исследуем ситуацию на рынке, отношение к дистанционному обучению, тенденции и сложности. А дальше проанализируем успешный опыт внедрения данного подхода обучения персонала.

Лидерами мирового масштаба по предоставлению электронного образования (по версии научного журнала «Молодой ученый») сегодня являются (рисунок 8).

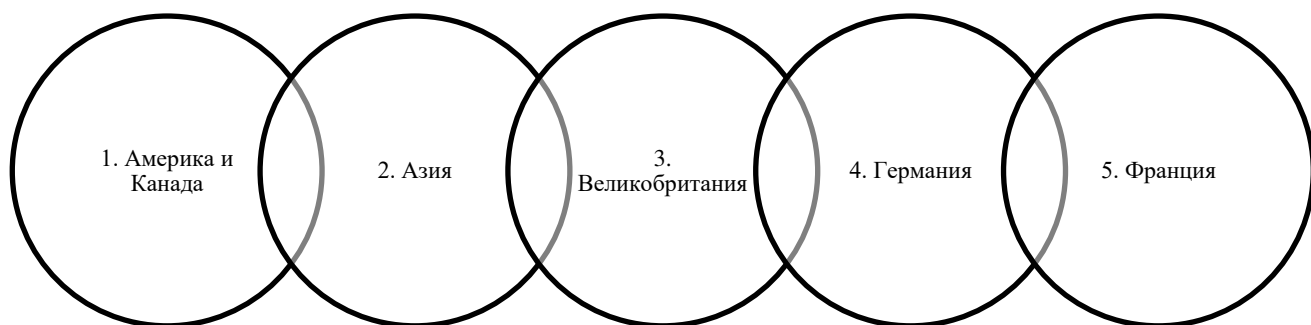


Рисунок 8 – Лидеры по предоставлению электронного образования в мире

Стремительное развитие электронного обучения наблюдается в азиатских регионах, высокими показателями ежегодного прироста обучающих услуг в удаленном формате отличается Китай (около 52 % роста в год). В будущем прогнозируется снижение показателей прогресса онлайн-обучения в лидирующих странах. Это связано с тем, что рынок электронного образования в североамериканском регионе уже находится в стадии «покоя». Период стремительного формирования и роста пройден, в то время как азиатские регионы только набирают обороты в этом направлении (рисунок 9) [26].

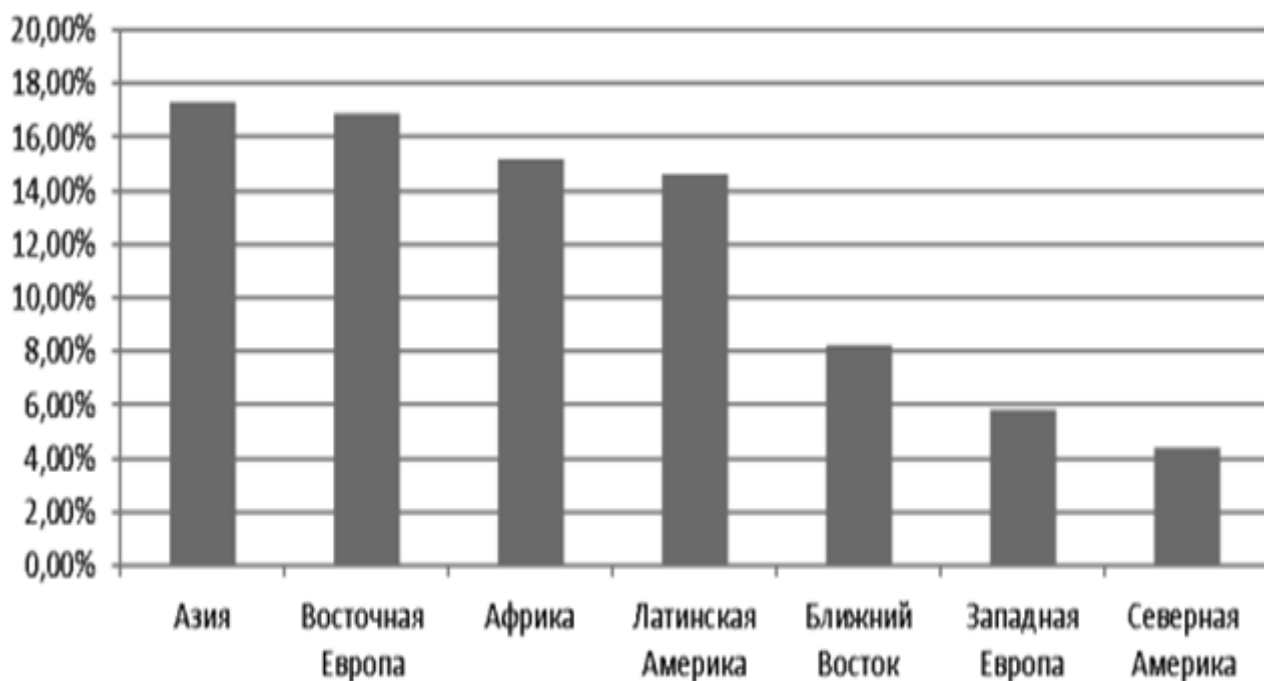


Рисунок 9 – Динамика развития удаленного образования в мире

По прогнозам аналитиков, к 2025 году количество абитуриентов, обучающихся по электронной форме, увеличится до 650 млн. человек, а рынок онлайн-обучения в мировом масштабе достигнет показателя в 200 млрд. долларов. Бурное развитие курсов дистанционного обучения приведет к повышенному спросу на данные программы со стороны пользователей. К 2025 году количество человек, получивших образование в дистанционном формате, в 2,5 раза превысит число абитуриентов, выбравших традиционное обучение [17, 26].

Система дистанционного обучения давно внедряется в западных странах, где около 50 % компаний уже отказались от очных курсов в пользу СДО. На просторах СНГ такие гранды, как МТС, РЖД, Газпром и Райффайзен Банк Аваль также озаботились внедрением электронных обучающих систем. Дело в том, что грамотно применяя упомянутые выше элементы, эффективность обучения превосходит традиционные способы повышения квалификации сотрудников и при этом позволяет экономить время и деньги [22].

Итак, чтобы более детально изучить отношение компаний к дистанционному обучению и опыт его внедрения, посмотрим результаты исследования «Выбор дистанционных технологий для обучения персонала», проведенное проектом HRM компании Begin Group.

1. Причины обращения к дистанционным технологиям.

Основная причина использования дистанционных технологий – удобство при обучении значительного числа сотрудников (64 %). Экономия времени сотрудников стоит на втором месте (57 %). Также в качестве преимуществ использования дистанционных технологий респонденты отмечали меньшую стоимость обучения в расчете на 1 сотрудника (50 %) по сравнению с обычным тренингом и удобство обучения персонала в филиалах компании (36 %). Данные на графике (рисунок 10) [15].

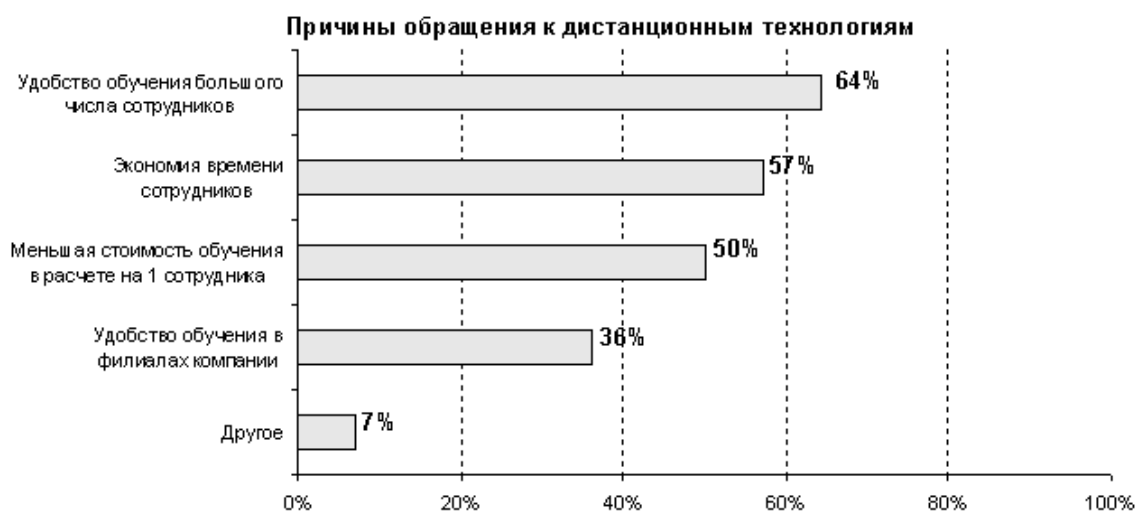


Рисунок 10 – Причины внедрения компаниями дистанционных систем обучения персонала

Следовательно, мы видим конкретные причины, полученные на основе анализа практического опыта, использования компаниями дистанционного обучения. Очень важно, что 50 % компаний отметили экономию финансовых средств компании за счет таких нововведений. Кроме того, анализируемая в дипломной работе компания федерального масштаба и имеет филиалы по всей России. В связи с этим, нам важно, что 36 % компаний выделили удобство такого формата обучения при наличии филиалов [15].

2. Используемые провайдеры.

Среди компаний, работающих с дистанционными технологиями, 45 % используют преимущественно собственные технологии и разработки. Активно привлекают сторонних провайдеров, совмещая собственные и внешние технологии, 38 % компаний. 17 % организаций, принявших участие в опросе, пользуются исключительно разработками сторонних провайдеров. Как правило компании работают с одним провайдером (73 %). 16 % компаний используют услуги двух, а 11 % – трех и более провайдеров [11, 12].

3. Виды используемых дистанционных технологий.

Практически каждая вторая компания – участник опроса (47 %) уже применяет дистанционные технологии в обучении персонала. Еще больше (49 %) планируют

начать использовать дистанционные технологии в ближайшей перспективе (рисунок 11).

Самые популярные виды дистанционного обучения – обучение через Интернет (55 %), видеоконференции (46 %), а также в учебных аудиториях (41 %). За ними следуют WEB-конференции (15 %) и обучение через внутреннюю сеть компании (интернет) [14].

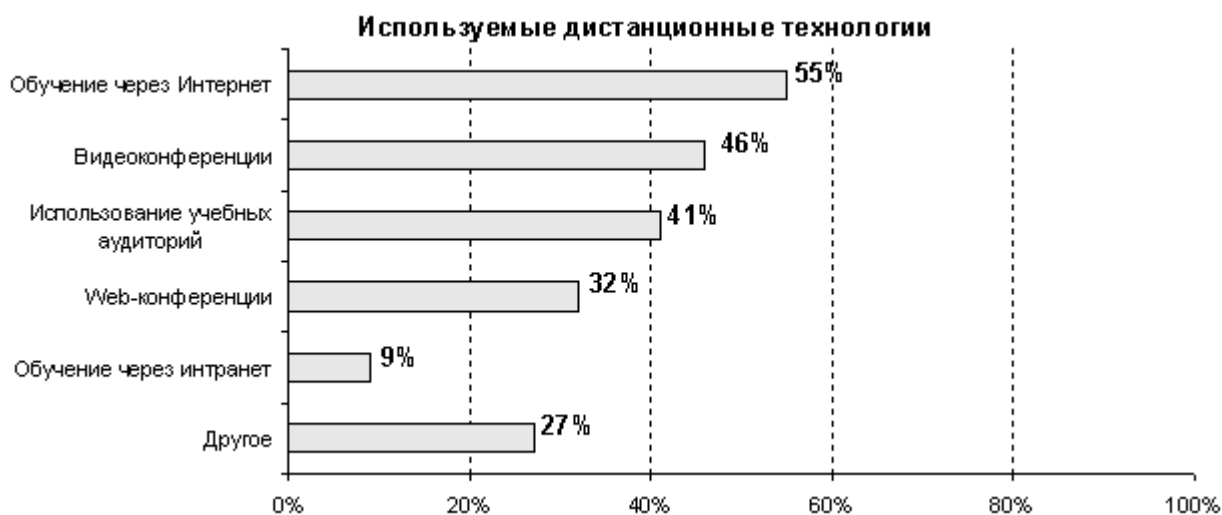


Рисунок 11 – Самые популярные виды дистанционного обучения

Данная информация нам может быть полезна при выборе технологий дистанционного обучения в нашей работе в 3 главе. Мы можем опираться на опыт других компаний и также использовать наиболее популярные и проверенные технологии [14].

4. Обучаемые группы сотрудников.

Чаще всего дистанционные технологии используются при обучении специалистов (69 % компаний обучают таким образом эту группу сотрудников). В 42 % компаний таким образом проводится обучение новых сотрудников, а 38 % – менеджеров среднего звена. При обучении топ-менеджеров дистанционные технологии используются в 15 % организаций [5].

Мы пока не определили группу персонала, с которой будем работать. Это будем понятно после проведения аудита во 2 главе. Но сейчас можем сделать вывод о том, с кем преимущественно использовать такой подход [5].

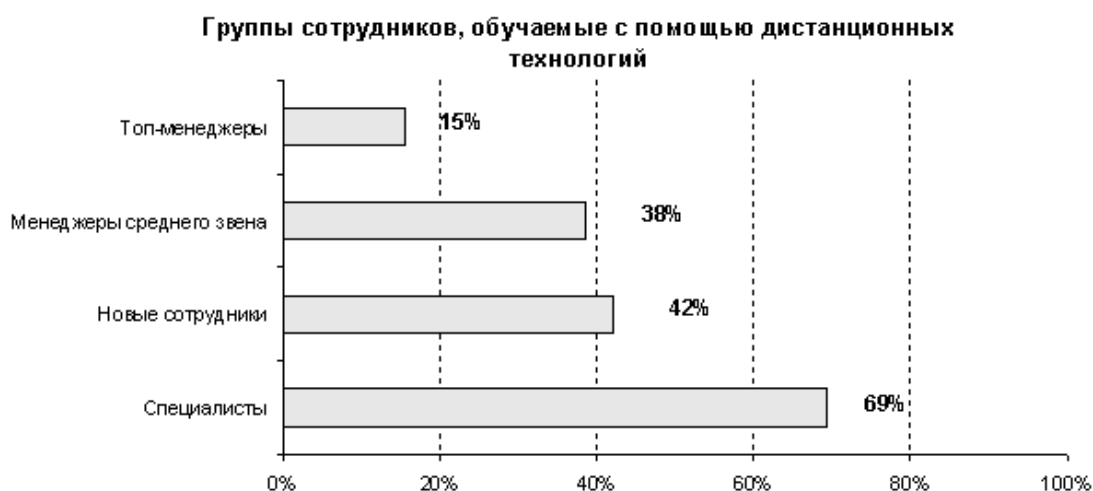


Рисунок 12 – Обучаемые группы сотрудников с помощью дистанционных технологий

5. Затраты на дистанционные технологии.

Видео- и web-конференции являются наиболее затратными мероприятиями в процессе обучения. На их проведение компании тратят от 70 до 100 % бюджета дистанционного обучения. Наименее затратным является обучение через Интернет (от 10 до 15 % бюджета), от 10 до 30 % бюджета уходит на использование учебных аудиторий. Это важно учесть при планировании бюджета на новую систему обучения, так как она должна повысить эффективность [7].

Далее приступим к изучению опыта других компаний в повышении эффективности обучения персонала за счет внедрения дистанционного обучения. И первоначально разберем, как в AG Experts сэкономили на командировках тренеров. AG Experts – это 84 сервисных станции по замене автостекла в 74 городах России [7].

Изначальная ситуация: за год в каждом филиале удавалось провести лишь по одному тренингу, и к следующему занятию люди нередко забывали, чему их учили на предыдущем. В промежутках между перелетами бизнес-тренер обучала сотрудников через почтовые рассылки. PowerPoint-презентации, многостраничные инструкции в Word, PDF-учебники – все отправляли материалы через Outlook. Презентации и учебники часто терялись в ленте корпоративных писем. Трудно было понять, изучил сотрудник инструкции или

нет. Для этого проводились собеседования по Skype и просили пройти электронный вопросник, собранный в Excel. Это называлось аттестацией [7].

Внедряемая система: iSpring Suite и iSpring Learn. За год в iSpring Suite сделано более 50 учебных материалов. Над контентом работают в связке с предметными экспертами. Каждый из них отвечает в компании за определенный отдел: технический, коммерческий, отдел по безопасности [5].

Используемые технологии представлены ниже (таблица 4).

Таблица 4 – Технологии, используемые в дистанционном обучении AG Experts

Технология	Описание
Интерактивные книги.	<p>Нормативы, руководства, регламенты, скрипты и другие скучные многостраничные инструкции превратились в электронные книги при помощи интерактивности «Справочник».</p> <p>К примеру, в справочник превратились регламенты по работе с партнерами – страховыми компаниями «АльфаСтрахование», «ВСК», «Ингосстрах». По ним молодые автомеханики учатся правильно оформлять документы для страховых компаний.</p> <p>Все книжки хранятся на учебном портале. По отчетам видно, кто читает материалы и какие разделы уже изучил [5].</p>
Электронные курсы и бизнес-симуляции	<p>При помощи электронных курсов компания превратила сотрудников в универсальных бойцов, совмещающих функции механика, продавца, администратора станции и страхового эксперта.</p> <p>К примеру, в курсе «Урегулирование страховых случаев по стеклу» учат мастеров правильно фотографировать разбитую машину и определять страховой случай. В основе учебного квеста конкретный бизнес-кейс: пользователю нужно встретить клиента, осмотреть его автомобиль, проверить документы и принять решение – отремонтировать машину бесплатно или за деньги [5].</p> <p>Другой курс учит механиков продажам. Это видеолекция, в которой детально разобраны 5 этапов продаж: установление контакта, выявление потребностей, презентация товара, работа с возражениями и завершение сделки.</p> <p>После теории – диалоговый тренажер, в котором механику нужно свести на нет типичные возражения клиентов.</p> <p>Тренажер помогает механикам запомнить скрипт, научиться грамотно отвечать на вопросы, работать возражениями и вести клиента к нужному действию.</p> <p>С диалоговым тренажером механик продает по системе, которую я могу непрерывно улучшать. Без тренажера – продает по вдохновению.</p>
Видеоуроки	<p>Эксперты AG Experts ведут видеоблог по ремонту автомобилей. Они снимают ролики о том, как демонтировать дворники и стекла, полировать фары или наносить антидождь. Только видят этот блог всего 235 человек, и все они автомеханики компании. В большинстве – это молодые люди, 25-35 лет. Потому мы и стараемся использовать разные интерактивы, чтобы они легче усваивали информацию.</p>

Технология	Описание
Видеоуроки	<p>Видеоматериал эксперты присылают ответственному лицу. Если нужно, он монтируется в iSpring и загружается в СДО. Сейчас в базе знаний 10 видеокурсов.</p> <p>Все ролики используются для обучения новичков. Конечно, лишь этим дело не ограничивается – с новыми сотрудниками также работает наставник. Однако 10 видео – та база, без которой новобранца не подпустят к автомобилю.</p> <p>Еще 5 роликов снято для адаптации сотрудников. Когда в компанию приходит новенький, сразу создается для него профиль в СДО и назначается видео о компании: ее истории, миссии, корпоративной культуре. Это помогает новичку быстрее влиться в коллектив, освоить «правила игры» и стать надежным бойцом команд [7].</p>
Электронные тесты	<p>Раньше плановая аттестация шла 12 месяцев: разные регионы, часовые пояса, загруженность.</p> <p>Сперва каждый сотрудник собеседуется через Skype. После они по удаленному доступу подключались к моему компьютеру и решали тест в Excel. Кто-то списывал, кто-то спорил. В итоге проверка все равно не давала объективной оценки.</p> <p>Теперь, чтобы провести аттестацию 206 человек, достаточно собрать в iSpring Suite электронный тест, загрузить в СДО и назначить сотрудникам.</p> <p>Система автоматически формирует сводную таблицу успеваемости и показывает имена всех двоечников. Проверка занимает два месяца.</p>
Вебинары	<p>Многие технологические процессы меняются с огромной скоростью: утром выпустил инструкцию, а к вечеру она уже неактуальна. Вебинары помогают оперативно информировать сотрудников, а в некоторых случаях заменяют очные тренинги [7].</p>

У компании есть несколько ключевых показателей, по которым они измеряют пользу eLearning. Один из них – количество гарантийных обращений. На каждое стекло, которое поставили в компании, есть гарантия. Если механик поработал плохо, клиент может вернуться и попросить исправить дефекты. За год количество таких обращений сократилось вдвое, значит, качество работы персонала возросло. В компании появилась единая база знаний – собрана библиотека корпоративных курсов. Каждый материал можно при необходимости изменить или дополнить, чтобы он не терял актуальности. Кроме того, сократились издержки. За первый год работы в iSpring окупались все проектные расходы на внедрение. Компания сэкономила на командировочных бизнес-тренера по регионам, аренде номера в гостинице и билетах на самолет [6].

Рассмотрим нюансы использования дистанционного обучения и на примере других компаний. Например, в агропромышленной группе компаний «Содружество» первым шагом к внедрению системы обучения стало проведение тестирований по технике безопасности для производственного персонала. Задача была нетривиальной, поскольку география только российской части филиалов компании раскинулась от Благовещенска до Калининграда. Зарубежные представительства расположились в Парагвае, Бразилии, Дании и других странах. И к необходимости обеспечения сотрудников знаниями и навыками добавилась потребность в объединении персонала компании, создании общей корпоративной культуры для мультинационального коллектива. Проблема, казалось бы, не из области образования. Однако в умелых руках руководителя учебного центра Михаила Пенькова система обучения стала еще и «точкой сборки», вокруг которой произошла консолидация компании [6].

В промышленном холдинге «Евроцемент групп» задача по внедрению СДО пришла от бизнеса. В холдинге планировалось запустить два масштабных проекта по модернизации производства и расширению сети торговых представительств. Оба проекта предполагали большое количество новых сотрудников, которых необходимо было познакомить с компанией, её продуктами и услугами, научить работать со специфичным и сложным программным обеспечением, а также помочь разобраться в некоторых финансовых аспектах работы с контрагентами [8, 9].

Московский Индустриальный Банк применяет дистанционное обучение, потому что просто не может иначе. Почти 6000 его сотрудников вовлечены в эту деятельность. Они проходят обязательную подготовку по охране труда и пожарной безопасности, информационной безопасности, защите персональных данных. Это требования регулятора, без выполнения которых банк просто не сможет допустить людей к работе. Существует целый ряд курсов для сотрудников, которые работают с клиентами. Это, прежде всего, курсы, которые рассказывают об основных продуктах банка, о правилах клиентского

обслуживания, о сервисе и теоретических основах продаж. Есть в арсенале и курсы по развитию личной эффективности [11].

На примере данных трех компаний раскрываются цели дистанционного обучения, которые мы изучали в параграфе 1.1.

Дистанционное обучение сотрудников компании «Альфа-Капитал»

Все сотрудники крупнейшей в России финансовой компании проходят обязательное обучение. Предметы самые разные от изучения фондовых рынков до курсов по развитию кругозора. Сотрудники Управляющей компании и банков-партнеров не только обучаются тому, как работают фондовые рынки, но и учатся разбираться в вине и коллекционных напитках, искусстве, смотрят выступления известных спикеров на конференциях TED, а также мастер-классы по лидерству. Специалисты компании создали систему дистанционного обучения (СДО), включающую 126 курсов. В каждом электронном курсе есть видеоролик, учебник и тесты. Курсы доступны всем сотрудникам компании. Примечательно, что на момент начала сотрудничества с iSpring компания «Альфа-Капитал» уже два года успешно проводила дистанционные курсы для сотрудников. Новую СДО выбирали по таким критериям: легкость обслуживания, простота инструментов, широкий функционал, богатая визуальность и клиентоориентированный подход компании-разработчика. Остановились на платформе iSpring Online, на базе которой сотрудники «Альфа-Капитал» (рисунок 13) продолжают учиться и сейчас [9].

В системе есть три сертификационные программы и несколько модульных программ, которые включают в себя более 40 курсов. Курсы по профессиональным знаниям обязательные, их нужно пройти за определенный срок. Курсы для расширения кругозора факультативные, но практика показывает, что это самый популярный раздел. Альфа-Капитал планирует регулярно добавлять в систему обучения новые курсы [9].



Рисунок 13 – Структура СДО компании «Альфа-Капитал»

METRO Cash and Carry

Игра для обучения персонала. Первым продуктом стала интерактивная игра «Gar Check». Это тренажер для сотрудников, которые выкладывают товар. Цель игры – обучить персонал процедуре сканирования пустых полок в торговом центре. Они сами писали сценарий игры, снимали видео с реальными сотрудниками, монтировали ролики и звук. Игра начинается с выбора персонажа. Сюжет нелинейный: каждый шаг в игре – это ситуация выбора, от которого зависит, как будет развиваться действие. За правильные шаги сотрудник получает игровые баллы. Обучение уже прошли более 4000 человек [6].

Следующим шагом стало создание «Викторины на знание продукта». В арсенале программы заложены все виды тестов, а также гибкая система настроек, которая позволяет воплотить все идеи в жизнь. В викторине 142 вопроса. О каждом продукте добавили подробную информацию. Можно посмотреть количество баллов, полученных за каждый ответ [22].

TravelLine

У каждого сотрудника есть индивидуальный доступ к учебным материалам. Автоматически генерируются сертификаты, например, когда сотрудник получил допуск к продажам или успешно прошел тест на знание продуктов, стандартов и техник продаж. Есть возможность обсуждать контент курсов и тестов, это помогает постоянно совершенствовать учебные материалы [25].

Раньше использовались только свои наработки в PowerPoint, Excel и прочих программах. Часть из них была принята на вооружение федеральной компанией. Приходилось тратить немало времени на создание и обновление курсов, проверку результатов и передачу конкретного контента для улучшения показателей. Теперь поменялась вся концепция подачи материалов или системы обучения. Удалось, не привлекая дополнительные ресурсы, переложить готовые программы обучения в СДО, где имеется система отчетов. Ведь важно в разрезе времени видеть изменение КПД сотрудников отдела продаж, некую динамику роста. А это прямой путь к шкале компетенций сотрудников и точке их роста. Если результаты тестов растут вместе с данными по проданным услугам/товарам, то смело говорим об эффективности используемого инструмента. Шкала компетенций сотрудников отдела продаж состоит из трех критериев: первый – знание продукта, второй – внутренние корпоративные стандарты, третий – знание различных техник продаж. Четвёртая составляющая – результат, который зачастую зависит от хороших знаний первых трёх составляющих. Теперь возможно в реальном времени оценивать знания сотрудников и точно предоставить каждому из них учебный контент. Персонализированный подход при работе с сотрудниками дает большую отдачу. Это возможно, если вы ставите систему обучения на электронные рельсы [26].

Таким образом, исходя из изучения опыта других компаний, мы видим, что внедрение дистанционного обучения действительно способствует повышению эффективности обучения.

В параграфе 1.3 мы анализировали опыт отечественных и зарубежных компаний по дистанционному электронному обучению персонала. Согласно

проведенным исследованиям среди основных причин внедрения компаниями электронного обучения является возможность одновременного обучения большего количества человек, экономия денежных средств, обучение персонала в филиалах и экономия времени сотрудников. Также мы рассмотрели готовые кейсы внедрения электронного обучения на платформе iSpring другими компаниями. Большинство компании используют такие технологии, как вебинары, дистанционные курсы, бизнес-симуляции, видеоуроки, электронные тестирования.

Выводы по главе 1:

В 1 главе мы изучали теоретические аспекты внедрения электронного обучения в систему развития персонала компании. В 3 параграфах мы затронули вопросы сущности электронного обучения, технологий и опыта различных компаний. В параграфе 1.1 мы анализировали сущность электронного дистанционного обучения. После анализа различных точек зрения на данное понятие, мы предложили собственный вариант интерпретации. Дистанционное обучение – это способ достижения образовательных целей с использованием очных и заочных методов обучения с применением современных телекоммуникационных и информационных технологий, средств Интернет. Также в параграфе 1.1 мы изучили преимущества и недостатки данной технологии при развитии персонала, факторы, влияющие на успешность использования, и цели, которые ставят компании, принимая решение внедрить электронное дистанционное обучение.

В параграфе 1.2 мы анализировали технологии электронного дистанционного обучения. Выбор технологии зависит от потребности организации и целей, которые она ставит. В любом случае для внедрения электронного дистанционного обучения компании необходимо выбрать платформу. В таблице представлено более 10 вариантов платформ платных и бесплатных, которые компания может использовать в зависимости от поставленных задач. В рамках нашей дипломной работы мы отдаем предпочтение платформе iSpring Online. Также в параграфе

содержится информация об этапах внедрения электронного обучения. Любое внедрение системы должно заканчиваться оценкой эффективности, корректировкой и дальнейшим продолжением обучения.

В параграфе 1.3 мы изучили опыт отечественных и зарубежных компаний по дистанционному электронному обучению персонала. Согласно проведенным исследованиям среди основных причин внедрения компаниями электронного обучения является возможность одновременного обучения большего количества человек, экономия денежных средств, обучение персонала в филиалах и экономия времени сотрудников. Также мы рассмотрели готовые кейсы внедрения электронного обучения на платформе ispring другими компаниями. Большинство компании используют такие технологии, как вебинары, дистанционные курсы, бизнес-симуляции, видеоуроки, электронные тестирования.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ЮЖНО-УРАЛЬСКОЙ ДИРЕКЦИИ ОАО РЖД

2.1 Общая информация о Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»

Во 2 главе дипломной работы нам необходимо выполнить ряд задач:

- изучить общую информацию о компании: Южно-Уральская дирекция ОАО «РЖД»;
- провести кадровый аудит в данной компании;
- изучить детально выявленную проблемную область.

Таким образом, первоначально приступаем к первой задаче.

В состав Южно-Уральской дирекции инфраструктуры – структурного подразделения Центральной дирекции инфраструктуры – филиала ОАО «РЖД» вошли 53 структурных подразделения (рисунок 14).

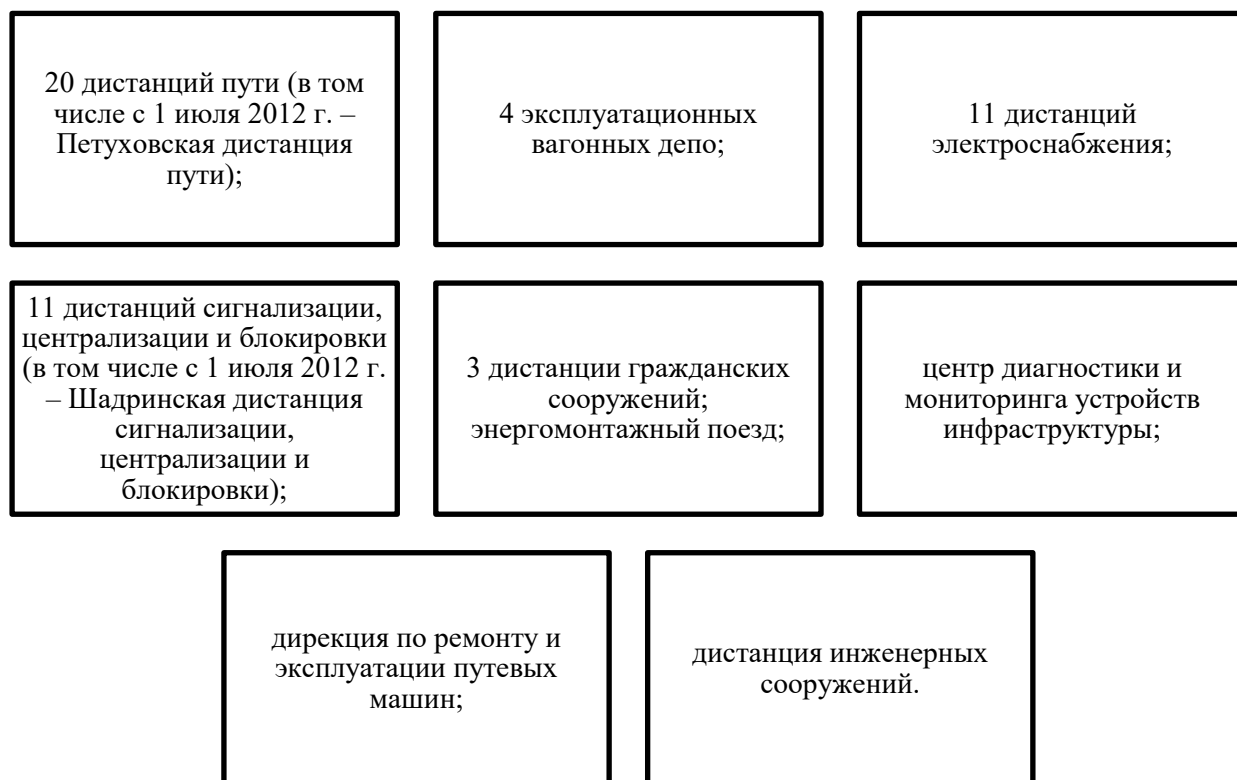


Рисунок 14 – Структура Южно-Уральской дирекции инфраструктуры

Основными задачами дирекции являются:

1. Управление технологическим комплексом инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования и железнодорожных путей необщего пользования с целью обеспечения перевозок пассажиров, грузов, багажа, грузобагажа и оказания иных, связанных с перевозками, услуг.

2. Обеспечение безопасности движения и организация текущего содержания объектов инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования и железнодорожных путей необщего пользования в технически исправном состоянии.

3. Недопущение на инфраструктуру железнодорожного транспорта общего пользования и железнодорожные пути необщего пользования технически неисправного подвижного состава (грузовых и пассажирских вагонов, специального подвижного состава), создающего риск причинения вреда объектам инфраструктуры и нарушения исполнения графика движения поездов.

Дирекция в соответствии с возложенными на нее задачами осуществляет следующие функции:

1) оказывает услуги по предоставлению инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования и железнодорожных путей необщего пользования;

2) осуществляет содержание, текущий ремонт, техническое обслуживание и эксплуатацию;

3) организует работу по обеспечению безопасности движения поездов;

4) организует обеспечение транспортной безопасности;

5) контролирует и анализирует техническое состояние объектов;

6) организует текущее содержание элементов железнодорожного пути;

7) обеспечивает комплексную механизацию и внедрение прогрессивных технологий ремонтно-путевых работ;

8) обеспечивает совершенствование форм и методов текущего содержания пути путем механизации и машинизации тяжелых и трудоемких;

- 9) обеспечивает содержание защитных лесонасаждений и полосы работ;
- 10) организует подготовку искусственных сооружений и земляного полотна к безопасному пропуску весенних и ливневых вод;
- 11) обеспечивает допуск на объекты инфраструктуры;
- 12) организует в соответствии с установленными нормативами и заключенными договорами работу эксплуатационных вагонных депо;
- 13) обеспечивает безопасное и безаварийное проследование грузовых и пассажирских вагонов;
- 14) осуществляет контроль за обеспечением сохранности грузовых вагонов и перевозимых грузов;
- 15) осуществляет контроль за качеством выполняемых ремонтных работ;
- 16) организует и выполняет работы по текущему содержанию объектов электроснабжения;
- 17) осуществляет передачу электрической энергии, оказывает услуги по электроснабжению;
- 18) организует работу по выполнению требований законодательства Российской Федерации по экологической безопасности;
- 19) организует разработку предложений по технической и технологической политике ОАО «РЖД» в области текущего содержания, капитального ремонта, модернизации и строительства объектов инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования;
- 20) осуществляет мониторинг состояния инфраструктуры железнодорожного транспорта.

После изучения специфики деятельности Южно-Уральской дирекции инфраструктуры, приступим к анализу организационной структуры (рисунок). Из данного рисунка, мы видим, что организационная структура анализируемого подразделения является линейно-функциональной и имеют четкую иерархию. Оценка организационной структуры Южно-Уральской дирекции инфраструктуры по определенным параметрам представим в таблице 5.

Таблица 5 – Оценка организационной структуры Южно-Уральской дирекции инфраструктуры

Параметр	В Южно-Уральской дирекции инфраструктуры
1	2
Объем управления	Нормативным значением объема управления варьируется в зависимости от масштабов предприятия и обычно составляет 5 – 6 человек. Объем управления в рассматриваемой компании в некоторых подразделениях находится выше указанного нормативного значения.
Иерархия	Совокупность слоев или уровней управления. Если посмотреть на организационную структуру Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД», то можно утверждать, что данная структура является вертикальной, т.к. она имеет три уровня управления.
Централизация и децентрализация.	В данной организации применяется смешанный подход, т.е. централизация применяется в сочетании с децентрализацией.
Специализация	Термин, связанный с диапазоном обязанностей, выполняемых отдельным работником. Различают специализацию: <ul style="list-style-type: none"> – на «знаниях» – необходимость использование работников, обладающих специальными знаниями и навыками, а также являющимися экспертами в своих областях; – рутинную – если работа заключается в выполнении последовательных, простых, повторяющихся операциях. В Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» применяется специализация, основанная на «знаниях» (работа директора, руководителей подразделений), а также рутинная специализация (например, рабочий персонал в цехах). ОАО «РЖД» применяется специализация, основанная на «знаниях» (работа директора, руководителей подразделений), а также рутинная специализация (например, рабочий персонал в цехах).
Регламентация	Проанализировав структуру рассматриваемой компании, можно утверждать, что работа каждого служащего четко определена, каждый работник наделен полномочиями и определенными обязанностями.
Единоначалие и двойное подчинение	В данной организации, как видно из организационной структуры, применяется принцип единоначалия, т.е. каждый работник подчиняется только одному руководителю.
Коммуникации.	В данной организации используются все три вида коммуникаций: нисходящие, восходящие и горизонтальные. Структура организации построена таким образом, чтобы облегчить передачу информации, как между подразделениями, так и внутри них.

Таким образом, на основании данного анализа мы можем говорить о том, что организационная структура подходит для Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД». Единственное, в ней наблюдается небольшой перегруз некоторых руководителей, но это единственный выявленный явный недостаток. В Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»

линейно-функциональная организационная структура, отвечающая требованиям бизнеса и обеспечивающая оптимальную работу организации на данном этапе его развития. К преимуществам и недостаткам линейно-функциональной структуры управления в можно отнести (рисунок 15).

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • лучшая подготовка планов и решения поставленных задач, связанных со специализацией персонала; • четкое разграничение ответственности и компетенции; • простой контроль; • быстрые и экономичные формы принятия решения; • простые иерархические коммуникации; • персонифицированная ответственность. • освобождение начальника Дирекции от детального анализа каждой проблемы; • освобождение руководителей линейных подразделений от решения таких вопросов, как финансовые вопросы, материально-техническое обеспечение. 	<ul style="list-style-type: none"> • заинтересованность каждого отдельно взятого отдела или сектора в достижении своих целей, что не всегда ориентировано на достижение общих целей, поставленных перед Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»; • недостаточность взаимодействия между отделами; • частые столкновения интересов линейных и функциональных уровней; • увеличение объема работы начальника Дирекции и его заместителей, связанной с координацией и согласованием деятельности функциональных отделов

Рисунок 15 – Преимущества и недостатки линейно-функциональной структуры управления Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»

Также рассмотрим организационную структуру компании по остальным структурным подразделениям Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» (рисунок 16).

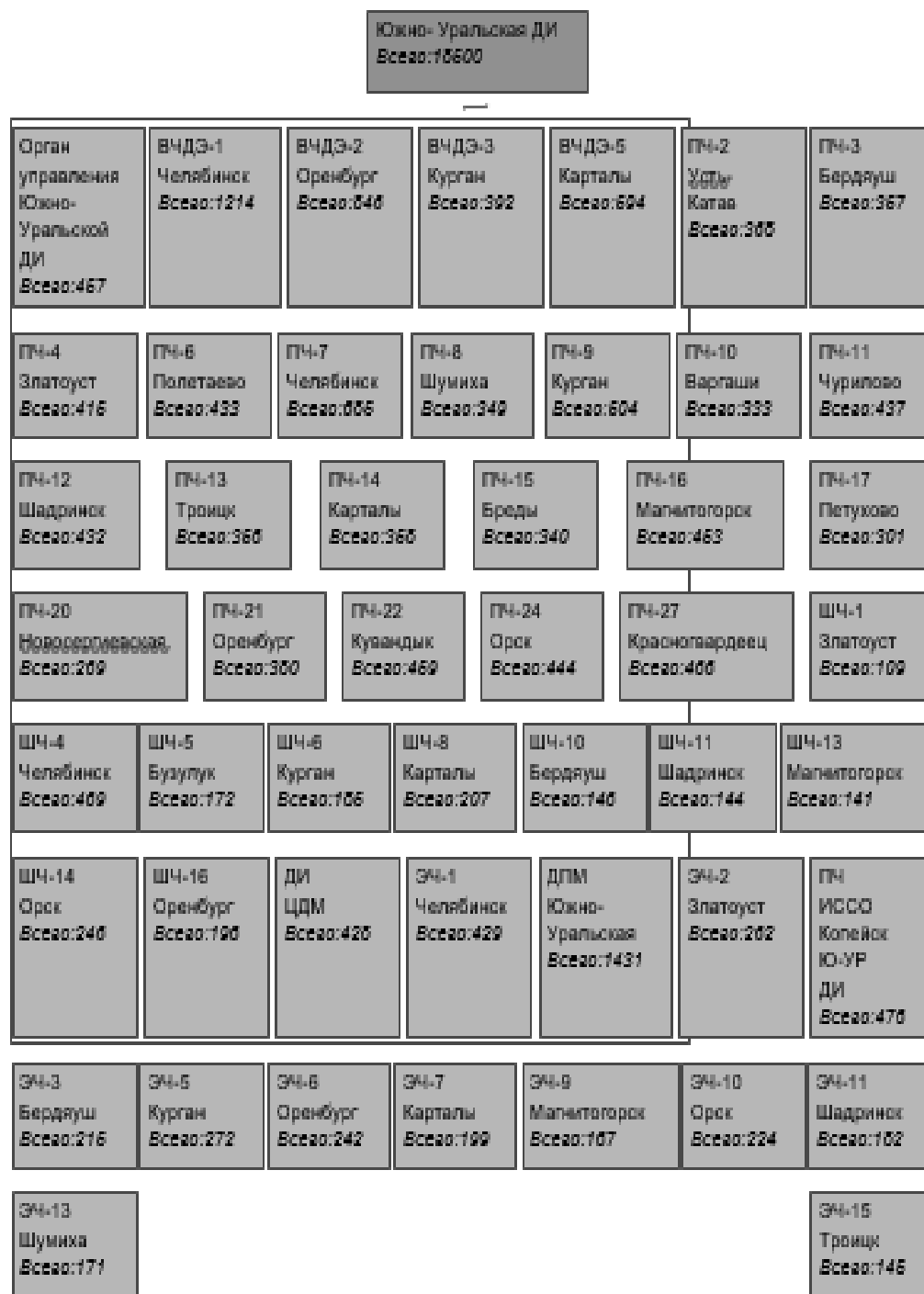


Рисунок 16 – Организационная структура подразделений Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»

На рисунке представлены различные подразделения анализируемого предприятия. Мы видим, что данные подразделения находятся в различных городах России, то есть у управления есть задача дистанционного управления компанией.

Для полного анализа Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» проведем анализ экономических данных в таблице 6.

Таблица 6 – Экономические показатели Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»

Наименование	1 пол. 2016	2 пол. 2016	1 пол. 2017	2 пол. 2017	1 пол. 2018	2 пол. 2018
Выручка от реализации, (тыс. руб.)	287640	286996	288455	288006	289127	289109
Себестоимость реализованной продукции, (тыс. руб.)	279089	279344	280099	279897	280021	280066
Доля затрат, %	97,03	97,33	97,10	97,18	96,85	96,87
Прибыль без учета налогов, (тыс. руб.)	8551,00	7652,00	8356,00	8109,00	9106,00	9043,00
Чистая прибыль, (тыс. руб.)	6840,80	6121,60	6684,80	6487,20	7284,80	7234,40
Рентабельность продаж, (тыс. руб.)	2,38	2,13	2,32	2,25	2,52	2,50
Производительность труда, (тыс. руб./чел.)	205,377	205,707	205,788	206,025	206,792	206,72
Уровень брака, (%)	3,6 %	3,5 %	3,5 %	3,6 %	3,4 %	3,4 %

Итак, представим на графике показатель выручки Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» (рисунок 17). Исходя из графика, мы видим положительную динамику выручки, она выросла, но не существенно, на 1,2 %. Также мы видим, что показатель рентабельности находится на очень низком уровне и составляет 2,5 % в 2018 г по отношению к 2,38 % в 2016 г. То есть он также вырос, но не существенно. Скорее всего это связано со снижением уровня брака за этот период с 3,6 % до 3,4 %. В любом случае показатель рентабельности крайне низкий и говорит о работе компании практически на точке безубыточности.

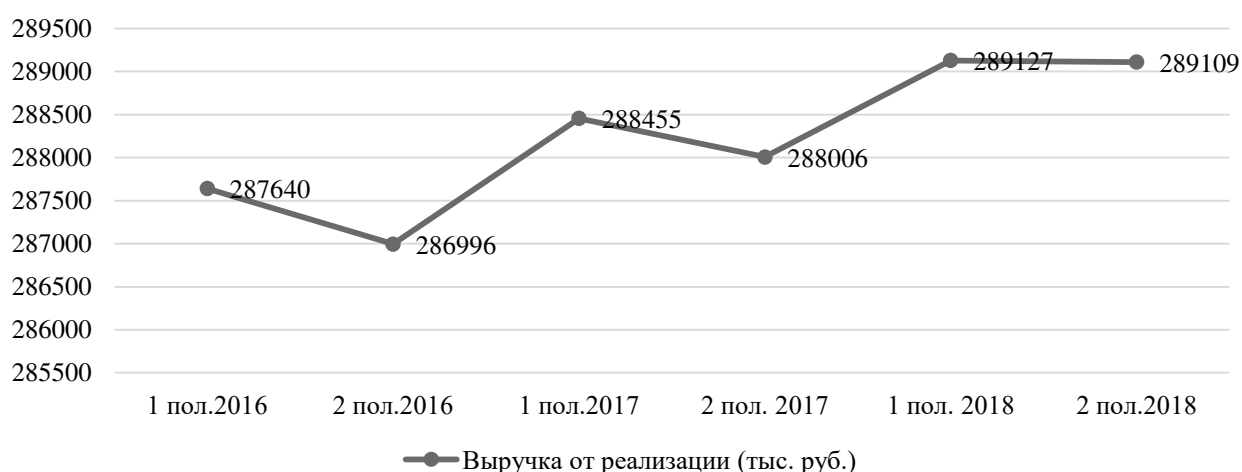


Рисунок 17 – Выручка Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»

Если анализировать показатель производительности, то здесь также есть рост, но небольшой. Проанализируем выручку компании по основным видам деятельности (таблица 7).

Таблица 7 – Анализ выручки Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» по основным видам деятельности

Наименование	1 пол.2016	2 пол.2016	1 пол.2017	2 пол. 2017	1 пол. 2018	2 пол.2018
1	2	3	4	5	6	7
Выручка от реализации, тыс.руб.	287640	286996	288455	288006	289127	289109
Техническое обслуживание и ремонт сооружений связи сторонних организаций, тыс.руб.	20134,8	17219,76	17307,3	17280,36	17347,62	17346,54
Доля в общей выручке, %	7	6	6	6	6	6
Услуги связи населению и неведомственным юридическим лицам, тыс.руб.	5752,8	5739,92	8653,65	5760,12	5782,54	5782,18
Доля в общей выручке, %	2	2	3	2	2	2
Услуги связи структурным подразделениям, тыс.руб.	163954,8	163587,7	164419,4	167043,5	164802,4	167683,2
Доля в общей выручке, %	57	57	57	58	57	58
Техническое обслуживание и ремонт собственных устройств и сооружений связи, тыс.руб.	97797,6	100448,6	98074,7	97922,04	101194,5	98297,06
Доля в общей выручке, %	34	35	34	34	35	34

По экономическим данным, представленным в таблице, мы видим, что по большей части компания работает только на внутренние подразделения. Именно от этой деятельности она получает больше 90 % выручки. Оставшиеся 8-9 % распределяются между техническим обслуживанием и ремонтом сооружений связи сторонних организаций и услугами связи населению и неведомственным юридическим лицам. То есть на данный момент компания привлекает минимум средств с внешнего рынка и работает по большей части на внутреннем рынке в качестве обслуживающего подразделения ОАО «РЖД». Отсюда такие низкие показатели рентабельности компании. Итого, сделаем основные выводы на основе экономических данных Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»:

1. низкий показатель рентабельности;
2. практически отсутствует динамика роста прибыли компании и других экономических показателей;
3. стагнация;
4. компания работает практически на точке безубыточности;
5. больше 90 % выручки компания получает от внутренних работ в ОАО «РЖД», а не работу с внешним рынком.

Представим также стратегические цели, которые ставит компания (рисунок 18).

Таким образом, работа с экономическими показателями, которые мы анализировали, стоит в стратегической работе компании. На сколько их можно реализовать и возможно ли это, нам необходимо выяснить с помощью анализа внешней и внутренней среды.

Подробно проанализирована общая информация о компании: сфера деятельности, основные продукты и услуги, цели компании, её организационная структура. Важной частью анализа стал аудит экономических показателей Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО РЖД. По аудиту мы видим, что по большей части компания работает только на внутренние подразделения.



Рисунок 18 – Стратегические цели Южно-Уральской дирекции инфраструктуры

На данный момент компания привлекает минимум средств с внешнего рынка и работает по большей части на внутреннем рынке в качестве обслуживающего подразделения ОАО «РЖД». Отсюда такие низкие показатели рентабельности компании. Одной из основных стратегических целей дирекции является повышение рентабельности. Для анализа возможности достижения данной цели в параграфе 2.2 мы проводим организационно-кадровый аудит

2.2 Анализ внешней и внутренней среды Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»

В данном параграфе дипломной работы проведем анализ внешней и внутренней среды предприятия. Для этого выявим внутренние и внешние факторы, влияющие на деятельность Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД».

В первую очередь проведем STEP-анализ дальнего окружения. Для этого выявим политические, экономические, социальные и технологические факторы во внешней среде, которые оказывают влияние на деятельность компании. Каждый фактор оценим по степени влияния и дадим каждому фактору балльную оценку значимости (таблица 8).

Таблица 8 – STEP-анализ Южно-Уральской дирекции инфраструктуры
ОАО «РЖД»

№ п/п	Факторы среда	Знак влияния	Кач. оценка	Бал-ая оценка	Вес	Важность	Критический синтез
						балл *вес	
1	2	3	4	5	6	7	8
Социальные							
1	Старение кадров	-	Сильное	10	0,1	-1	Снижение мотивации и работоспособности, трудности с внедрением новых технологий
2	Повышение стоимости высшего образования	-	Среднее	5	0,05	-0,25	Снижение количества специалистов с высшим техническим образованием
3	Рост мобильности населения	+	Сильное	9	0,1	0,9	Возможность привлечения специалистов из регионов и других городов
4	Повышение популярности технических специальностей	+	Сильное	8	0,08	0,64	Возможность профессионального отбора специалистов в вузе
Технологические							
5	Развитие современных технологий связи	+	сильное	8	0,1	0,8	Мониторинг современных технологий
6	Развитие технологий в области управления персоналом	+	сильное	8	0,1	0,8	Возможность повышения эффективности компании без увеличения затрат
Экономические							
7	Высокая себестоимость оборудования	-	Слабое	2	0,02	-0,04	Увеличение затрат на оборудование
8	Экономический кризис	-	Сильное	7	0,08	-0,56	Уменьшение количества заказов
9	Развитие других способов передвижения людей	-	Сильное	8	0,09	-0,72	Снижение клиентопотока компании

1	2	3	4	5	6	7	8
10	Поддержка государством	+	Сильное	8	0,05	0,4	Финансовая стабильность
Политические							
11	Проведение крупных международных мероприятий в стране	+	Среднее	6	0,1	0,6	Появление дополнительных потребителей, развитие туризма
12	Поддержка развития внутреннего туризма в стране	+	Сильное	9	0,1	0,9	Увеличение передвижений людей внутри страны, в том числе по жд
13	Нестабильная политическая ситуация	-	Среднее	5	0,07	-0,35	Развитие негативных настроений к власти и государственным структурам
	ИТОГО:				1,00	0,72	

Перенесем данные на график для более детального рассмотрения. Наибольшее положительное влияние оказывает развитие мобильности населения, так как есть возможность переводить людей внутри компании и принимать персонал из различных регионов. Самая негативная – это старение кадров. Молодого персонала с техническим, инженерным, радио образованием становится меньше. Это усложняет работу компании.

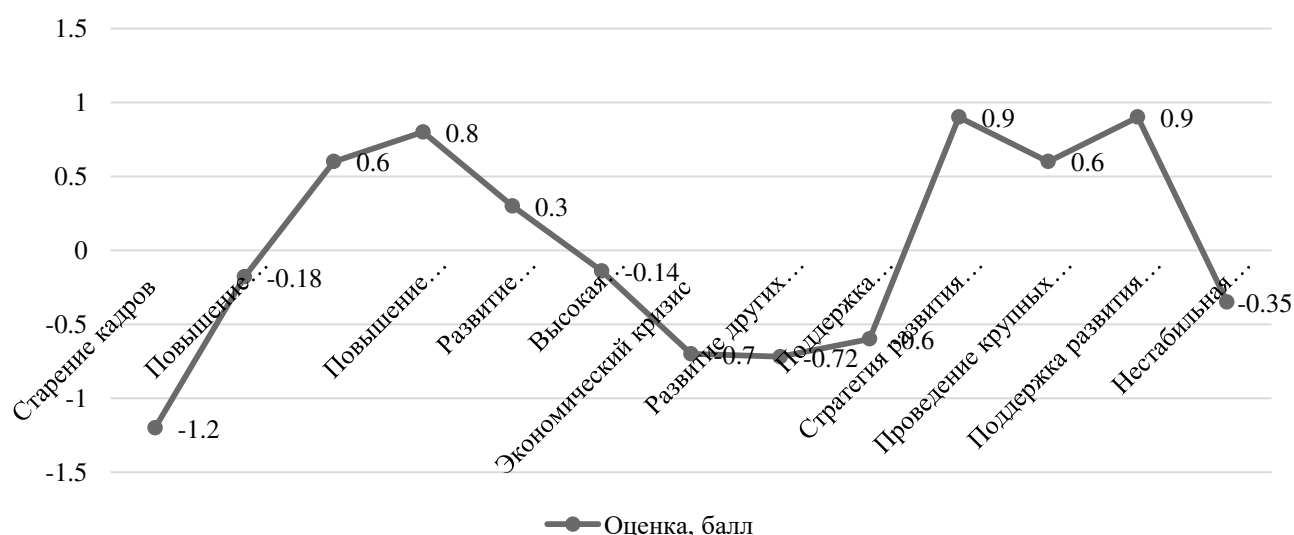


Рисунок 19 – STEEP-анализ Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»

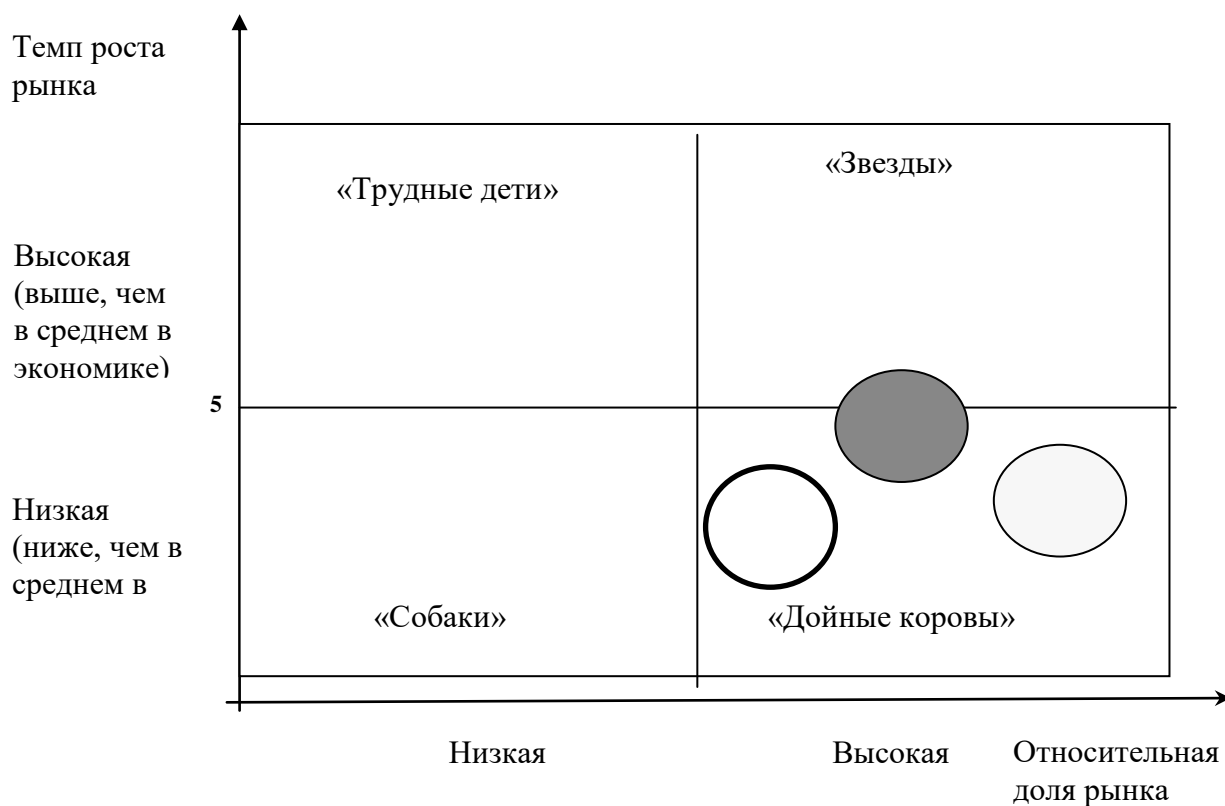
Приступим к изучению внешней среды Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» с помощью пяти сил Портера (рисунок 20).



Рисунок 20 – Анализ 5 сил Портера для Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»

На основании анализа 5 сил Портера для Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» можно сделать вывод, что наибольшее влияние на компанию оказывают поставщики. Это связано с тем, что от их качества и стоимости предоставляемых товаров и услуг зависит экономическая эффективность компании. При этом конкуренция в отрасли очень низкая, так как по больше степени данная компания работает для обслуживания внутренних подразделений ОАО «РЖД». Именно по этой причине и потребители оказывают не такое сильное воздействие, как это бывает обычно. На следующем этапе организационного аудита мы изучим ассортимент ОАО «РЖД». Для этого будем

использовать матрицу BCG. Отразим долю данных товаров в структуре реализации предприятия – на диаметре окружностей категории товаров (рисунок 21).



- Предоставление инфраструктуры железнодорожного транспорта
- Содержание, текущий ремонт, техническое обслуживание и эксплуатация
- Обеспечение транспортной безопасности

Рисунок 21 – Матрица БКГ для Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»

Из проведенного анализа мы видим, что все основные услуги компании находятся в блоке «Дойные коровы». У Дойных коров стабильны каналы сбыта продукции, отсутствуют значительные затраты на рекламу и продвижение, отсутствуют затраты на новые разработки. В связи с тем, что дальнейший рост и развитие таких продуктов ограничены, они являются источником денежных

средств на научные разработки и развитие других, более перспективных товаров и направлений. Поэтому основная стратегия для таких товаров – «снятие сливок», иными словами, – максимизация прибыли. Если оценивать данную характеристику применительно к Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД», то можно сказать, что данные услуги обеспечивают жизнедеятельность компании в принципе. Как мы уже выяснили, компания не работает с внешними заказчиками, и ее основная задача – это минимальные издержки за счет качественного выполнения задач без возникновения аварийных ситуаций и непредвиденных потерь.

На следующем этапе исследования мы будем изучать внутреннюю среду Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД». Первоначально воспользуемся инструментом 7S Mckinsey. Рассмотрим каждый из данных пунктов более детально.

1. Стратегия (Strategy).

Для идентификации стратегии Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» будем использовать базовые конкурентные стратегии по Майклу Портеру. Если говорить про стратегию Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД», то ее можно определить, как лидерство в издержках. Дело в том, что задачей компании является не привлечение дополнительных денежных средств в компанию и рост выручки, а повышение рентабельности за счет снижения издержек. Компания работает на точке безубыточности и задача не увеличить количество затрат. Конкурентная стратегия лидерства в издержках или стратегия недифференцированного маркетинга означает возможность компании достигать самого низкого уровня затрат в отрасли при производстве своего товара, к чему и стремится Южно-Уральская дирекция инфраструктуры ОАО «РЖД».

Лидерство в издержках может достигаться за следующих возможностей (рисунок 22).

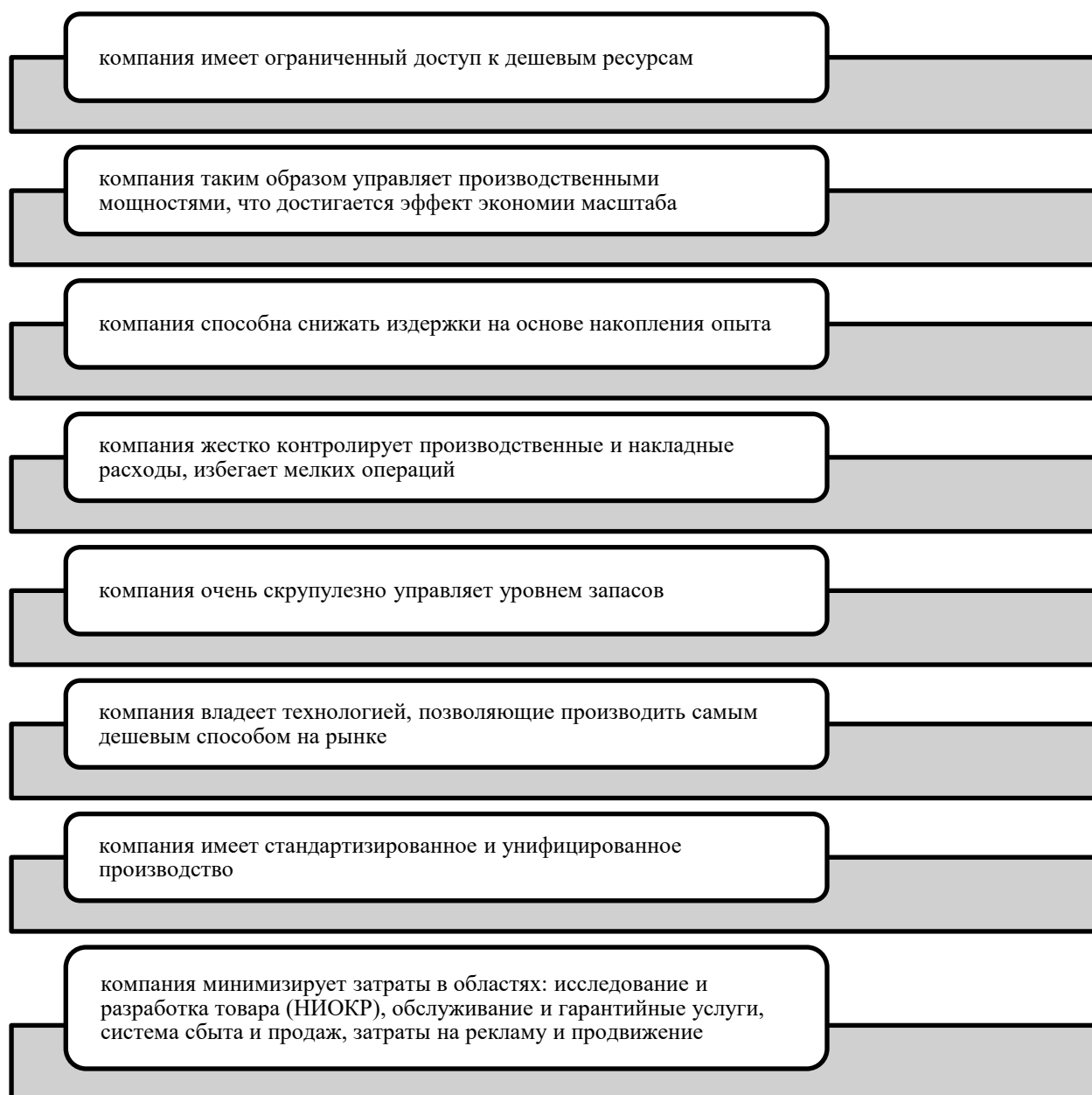


Рисунок 22 – Возможности для реализации стратегии лидерство в издержках

Перечисленные возможности можно использовать Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД».

2. Структура (Structure).

Подробный анализ структуры компании мы провели в параграфе 2.1 дипломной работы. Здесь добавим о роли руководителя и процессе управления Дирекцией. Дирекцией руководит начальник центра, назначаемый на должность и освобождаемый от должности в установленном ОАО «РЖД» порядке. Начальник центра имеет заместителей, которые назначаются на должность и освобождаются

от должности в установленном ОАО «РЖД» порядке. Обязанности начальника центра в его отсутствие исполняет один из заместителей начальника в соответствии с распределением обязанностей между начальником центра и его заместителями. Начальник дирекции:

- руководит на принципе единоначалия работой центра;
- распоряжается имуществом центра;
- издает в пределах своей компетенции приказы, распоряжения;
- осуществляет права и обязанности работодателя в трудовых отношениях с работниками центра;
- разрабатывает проекты положений о центре и о премировании работников центра;
- представляет штатное расписание центра;
- распределяет обязанности между начальником центра и его заместителями;

3. Системы (Systems).

Сведем процессы компании в таблице, где максимально опишем их.

Таблица 9 – Основные процессы Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»

Процесс	Описание
Финансово-хозяйственная деятельность	<ul style="list-style-type: none"> • Центр ведет в установленном ОАО «РЖД» порядке управленческий и статистический учет и отчетность, контролирует правильность и достоверность содержащихся в них сведений, обеспечивает проведение мероприятий по их автоматизации, представляет в дирекцию отчетность центра. • Источниками финансовых средств центра являются денежные средства и иные активы, выделяемые ему в установленном ОАО «РЖД» порядке. • Центр распоряжается финансовыми средствами в порядке, установленном нормативными документами ОАО «РЖД», филиала и дирекции. • Центр несет ответственность за выполнение возложенных на него задач, исполнение бюджетов, достоверность и своевременность представления учетных и отчетных данных, соблюдение внутренних регламентов хозяйственных отношений и исполнительской дисциплины. • Центр обеспечивает документальное оформление хозяйственных операций, а также представление первичных документов в Южно-Уральский региональный общий центр обслуживания — структурное подразделение Центра корпоративного учета и отчетности «Желдоручет» в соответствии с законодательством Российской Федерации и нормативными документами ОАО «РЖД». • Функции по ведению бухгалтерского и налогового учета центра выполняются в соответствии с распоряжением ОАО «РЖД» от 29 декабря 2007 г. № 2504р Центром корпоративного учета и отчетности «Желдоручет».

Процесс	Описание
Управление персоналом	<ul style="list-style-type: none"> • обеспечение персоналом Дирекции; • вовлечение персонала в эффективную реализацию корпоративных задач и совершенствование системы мотивации; • непрерывное развитие персонала и переход к обучающей организации; • жизнеобеспечение персонала во внепроизводственной среде; • проведение эффективной молодежной политики; • совершенствование корпоративной социальной ответственности и социального партнёрства; • развитие корпоративной системы управления персоналом в холдинге
Центр диагностики и мониторинга устройств инфраструктуры	<ol style="list-style-type: none"> 1. контролирует состояние объектов средствами диагностики в установленные сроки и с установленной периодичностью, проводит обработку и анализ информации о состоянии объектов; 2. контролирует организацию работы системы неразрушающего контроля рельсов в дистанциях пути; 3. проводит расшифровку и перешифровку результатов проверки рельсового хозяйства съёмными и мобильными средствами дефектоскопии, контролирует результаты натурного осмотра рельсов по данным расшифровки дефектограмм; 4. контролирует состояние средств диагностики, разрабатывает планы проведения их технического обслуживания (в том числе метрологического) и ремонта; 5. участвует в разработке планов проведения различных видов ремонта объектов на основе анализа их состояния по данным, полученным средствами диагностики; 6. участвует в приемке работ по капитальному ремонту, модернизации и новому строительству объектов; 7. изучает динамику работы объектов на основе данных, полученных средствами диагностики; 8. принимает участие в проведении испытаний и внедрении новой техники и технологий, проводит совместно с соответствующими подразделениями дирекции анализ работы новых конструкций и элементов объектов; 9. разрабатывает предложения о повышении скоростей движения поездов на основе данных, полученных средствами диагностики; 10. проводит систематические обследования, контроль состояния и комплексную оценку качества содержания и ремонта искусственных сооружений;
Челябинская дистанция пути	<ol style="list-style-type: none"> 1) управление путевым комплексом инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования и железнодорожных путей необщего пользования с целью обеспечения перевозок пассажиров, грузов, багажа, грузобагажа и оказания иных, связанных с перевозками услуг; 2) обеспечение безопасности движения поездов и организация текущего содержания объектов инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования и железнодорожных путей необщего пользования в технически исправном состоянии.

Процесс	Описание
Дирекция по эксплуатации и ремонту путевых машин	<ul style="list-style-type: none"> • обеспечение потребностей инфраструктуры в железнодорожно-строительной, снегоуборочной, снегоочистительной технике, технике на комбинированном ходу и других видах специального подвижного состава, для обеспечения стабильного функционирования комплекса инфраструктуры железнодорожного транспорта; • обеспечение безопасности движения и организация текущего содержания объектов инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования и железнодорожных путей необщего пользования при работе специального подвижного состава в технически исправном состоянии; • недопущение на инфраструктуру железнодорожного транспорта общего пользования и железнодорожные пути необщего пользования технически неисправного специального подвижного состава, создающего риск причинения вреда объектам инфраструктуры и нарушения исполнения графика движения поездов.
Организационно-штатный отдел	<ul style="list-style-type: none"> • организует выполнение структурными подразделениями дирекции мероприятий по совершенствованию ее организационно-функциональной структуры; • проводит мероприятия по оптимизации численности дирекции; • готовит совместно с соответствующими подразделениями предложения о совершенствовании организационно-функциональной — структуры дирекции, в том числе о создании, реорганизации, ликвидации и переименовании ее структурных подразделений; • анализирует состав, структуру и штатные расписания органа управления дирекции и структурных подразделений дирекции; • ведет учет структурных подразделений дирекции

4. Сотрудники (Personal).

Компания уделяет большое внимание человеческой составляющей ее деятельности, что является положительным моментом по отношению к управлению персоналом.

По степени открытости к внешней среде и ориентированности на собственный персонал кадровая политика Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» относится к закрытому типу. В Южно-Уральской дирекции связи практически не осуществляется прием работников «со стороны», пополнение новыми сотрудниками проводится за счет выпускников профильных учебных заведений или внутритранспортного перевода. Следует отметить, что выпускники учебных заведений, как правило, принимаются на работу на должности рядовых сотрудников (составитель поездов, оператор поста централизации, приемосдатчик груза и багажа и др.) Закрытие вакансий более высоких должностей проводится

из числа сотрудников организации. Поэтому данная подсистема управления персоналом функционирует на должном уровне, и не будет подвергаться преобразованиям в ближайшее время.

5. Стиль (Style).

Стиль управления Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» характеризуется следующим (рисунок 23).



Рисунок 23 – Стиль управления в Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»

Руководители на разных уровнях управления отдают предпочтение приказам и распоряжениям к своим сотрудниками, они внимательно контролируют работу подчиненных и сурово отчитывают их за ошибки, дополняя это скрытой, а иногда и явной угрозой. Из методов мотивации используется, главным образом, один: руководитель рисует подчиненным негативные последствия, которые ждут их в случае невыполнения его приказов и распоряжений. Таким образом мы можем констатировать, что для Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» характерен авторитарный стиль управления, который наиболее эффективен при принятии решений в нестандартной ситуации.

Также оценим стиль управления в Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» с помощью управленческой решетки Р. Блейка и Дж. Моутона (рисунок 24).



Рисунок 24 – Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутона для Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»

Согласно данной решетке компания по большей части ставит производственные вопросы во главу. Но на данном этапе ОАО «РЖД» со всеми подразделениями компаниями увеличивает значимость человеческого ресурса, потребностей персонала, его возможностей, важности корпоративной культуры и удовлетворенности персонала. Поэтому компания находится в движении к вниманию как к решению производственных задач, так и к человеческим отношениям.

6. Навыки.

Представим на рисунке 25 навыки Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»

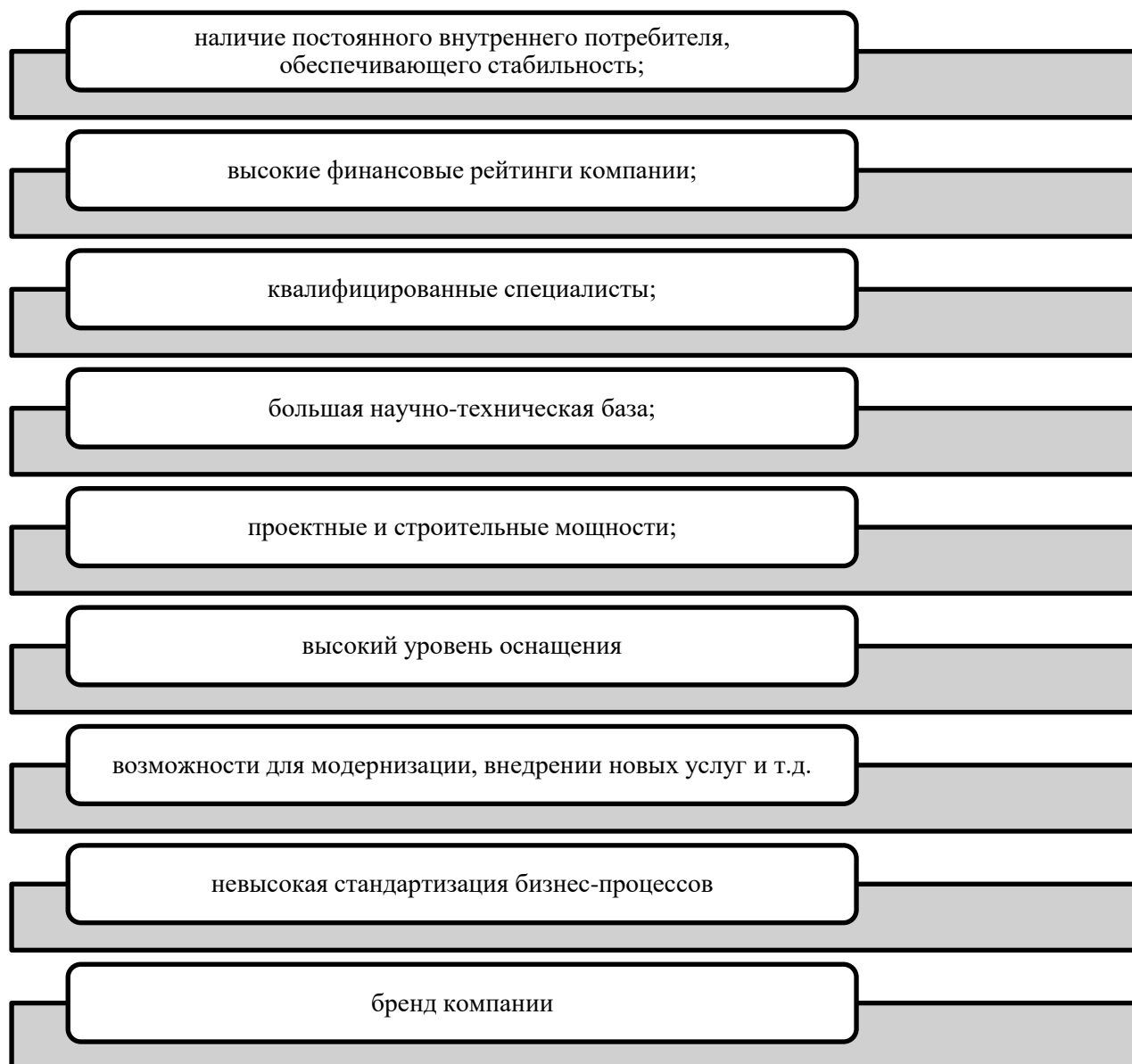


Рисунок 25 – Навыки Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»

Анализируемая компания обладает достаточно большим количеством навыков, главным образом связанных с финансовой стабильностью компании, репутацией, квалификацией персонала и высокой степенью стандартизации бизнес-процессов.

7. Общие ценности (Shared Values)

Брендом компании является символ уникальности ОАО «РЖД». Это та атмосфера, которую создает компания для наших клиентов, сотрудников,

партнеров и акционеров. К стиль является визуальной составляющей бреда ОАО «РЖД». Он отражает платформу бренда: его видение, миссию и ценности. Для более удобного и наглядного рассмотрения представим ценности бренда ОАО «РЖД» на рисунке 26.

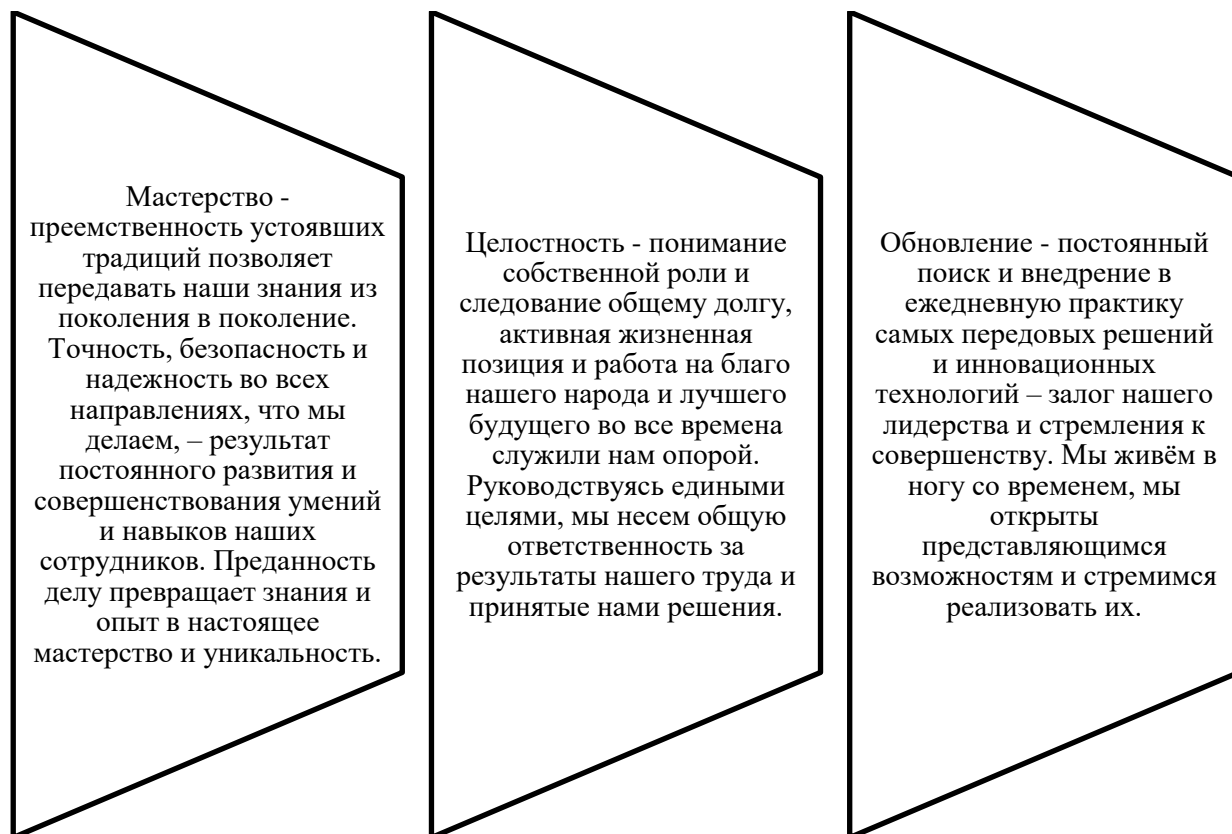


Рисунок 26 – Ценности бренда ОАО «РЖД»

Основными этическими принципами в ОАО «РЖД» являются (таблица 10).

Таблица 10 – Основные этические принципы в ОАО «РЖД»

Принцип	Характеристика
Ставить на первое место человека	Для нас люди – главный актив компании, за цифрами статистики мы всегда видим конкретного человека – работника, пассажира, клиента. Все, что делает ОАО «РЖД», делается для удобства и блага человека;
Работать на совесть	Это значит точно и старательно выполнять свои служебные обязанности, соблюдать принятые на себя деловые обязательства, выполнять принятые планы, нетерпимо относиться к коррупции во всех ее формах, оправдывать высокую честь быть работником ОАО «РЖД»
Гордиться званием работника ОАО «РЖД»	Каждый работник ОАО «РЖД» гордится, что ему выпала честь работать в компании с уникальной историей, богатыми традициями и масштабными планами. Наш долг – уважать традиции и почитать ветеранов отрасли, поддерживать и преумножать репутацию ОАО «РЖД» как динамично развивающейся общенациональной транспортной компании;

Принцип	Характеристика
Воспринимать себя частью целого	Быть частью коллектива – значит внимательно и честно относиться к коллегам, руководителям, подчиненным и ставить интересы коллектива и ОАО «РЖД» выше частных интересов. Наша сила – в доверии друг к другу, в слаженной совместной работе; опираться на мастерство. Перенимать накопленный поколениями опыт, творчески использовать его в работе для достижения результата, развивать профессионализм, мастерство, передавать опыт молодым работникам; ориентироваться на результат. Следуя этому принципу, мы помним, что результаты нашей работы всегда конкретны и проявляются в увеличении прибыли ОАО «РЖД», в реализации новых проектов, удовлетворенности клиентов, доверии людей;
Принимать взвешенные решения	Понимая, что наши решения могут коснуться интересов многих граждан и организаций, мы принимаем только взвешенные решения. Все решения мы принимаем, руководствуясь принципом приоритета безопасности и минимизации рисков, а также экономической целесообразности и соблюдения коммерческих интересов ОАО «РЖД»;
Соблюдать коммерческие интересы ОАО «РЖД».	Мы развиваем культуру непрерывных улучшений, зарабатываем и экономим деньги там, где это не противоречит законам и этике, не наносит ущерба качеству и безопасности; быть лидером. ОАО «РЖД» является лидером российского бизнеса, и, поддерживая его репутацию, работники должны поступать по-лидерски: мы ведем за собой, не боимся перемен, служим примером коллегам тем, кто не является работником ОАО «РЖД»;
Стремиться к новому	Мы всегда стремимся к совершенству, находим возможности для достижения более эффективного результата, внедрения инноваций, получения новых знаний, профессионального и личностного саморазвития. Внедрение нового – залог роста и процветания ОАО «РЖД», залог развития личности работника.

Общими принципами поведения работников ОАО «РЖД» являются:

1. честность, порядочность, вежливость и корректность в отношениях между коллегами по работе, создание атмосферы взаимопонимания, доверия и сотрудничества;
2. пунктуальность, четкое и своевременное выполнение взятых на себя
3. обязательств, самодисциплина, организованность; обмен опытом и информацией, оказание помощи друг другу в достижении лучшего результата, работа в команде;
4. рациональное использование своего рабочего времени и времени коллег по работе;
5. приверженность культуре неприятия коррупции.

Сведем результаты анализа в единую схему для наглядности (рисунок 27).

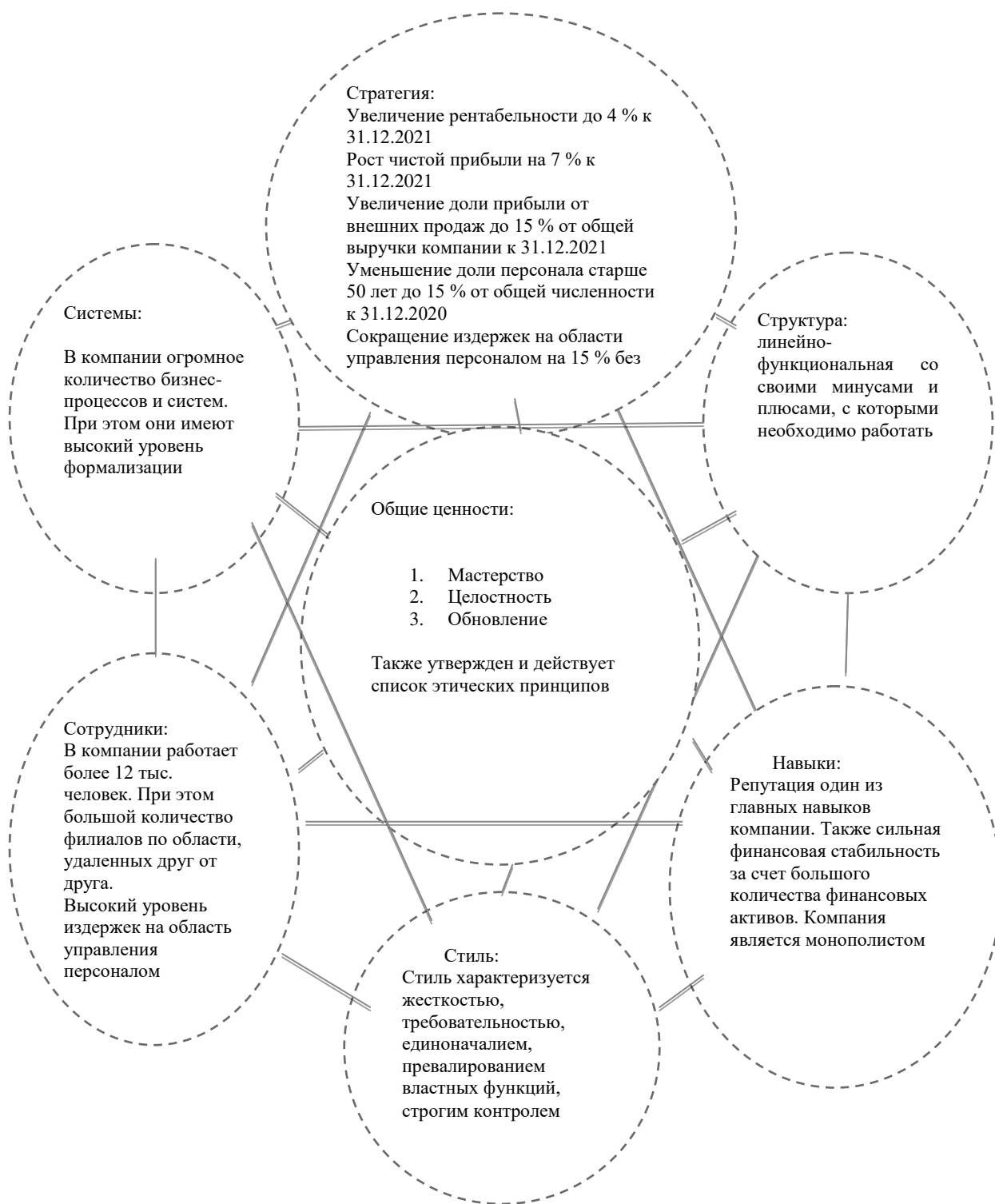


Рисунок 27 – 7S Mckinsey Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»

Итак, модель «7S» Mckinsey указывает на взаимосвязь различных подсистем Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД». Для компании крайне

важна эффективности области управления персоналом. Во-первых, с точки зрения эффективности самого персонала, она должна быть высокая. Во-вторых, должна сохраняться репутация компании как надежного и конкурентоспособного работодателя. Также мы разобрали ценности, систему, стиль управление, навыки. Все указывает на высокий уровень формализации и дисциплины.

Внутренний анализ Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» позволяет выявить потенциал конкурентного преимущества, а также определить те области, которые требуют вмешательства для обеспечения выживаемости организации на рынке. Используем для этого инструмент SNW-анализ. Данный вид исследования позволяет оценить состояние внутренней среды организации по ряду позиций. Каждая позиция получает одну из трех оценок: сильная (Strength), нейтральная (Neutral), слабая (Weakness). Заполним матрицу SNW-анализа (таблица 11).

Таблица 11 – Матрица SNW-анализа для Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»

Подсистема организации	Качественная оценка позиции										
	S					N		W			
<i>Производство</i>	+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Обеспеченность ресурсами	X		O								
Техническая оснащенность организации		X	O								
Объемы погрузки и выгрузки грузов		X	←→	O							
Зависимость от грузоотправителей					XO						
Качество планирования эксплуатационной деятельности			XO								
Производственные процессы			X	←→	O						
Кач-во обеспеч. без-сти движ-я поездо		X	O								
<i>Маркетинг</i>											
Ориентация на потребителя		O		X							

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Услуги по грузовой работе		ХО									
Финансы											
Финансовая устойчивость центра	X		O								
Возможности бюджетирования		X	O								
Издержки на персонал			O					X			
Персонал											
Квалификация персонала		X	O								
Обучение персонала				ХО							
Текучесть кадров			O	X							
Мотивация персонала			OX								
Система оплаты труда			OX								
Уровень заработной платы			OX								
Численность персонала		O	X								
Работа с молодыми специалистами		ХО									
Возраст ведущих специалистов				O	X						
Организация общего управления											
Организация планирования	ХО										
Информационная обеспеченность	ХО										
Условия труда			ХО								
Состояние ОТиПБ		ХО									

Обозначения:

X – Южно-Уральская дирекция инфраструктуры ОАО «РЖД»

O – Свердловская дирекция инфраструктуры ОАО «РЖД»

SNW-анализа для Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» показал, что основными преимуществами ее является все, что связано с производственной частью и финансовой устойчивостью: обеспеченность ресурсами, оснащенность, качество, финансовая устойчивость, возможность бюджетирования. А вот основными слабыми сторонами в сравнении со Свердловской дирекцией связи стали вопросы, касающиеся персонала: издержки на персонал, средний возраст.

SWOT анализ – это метод первичной оценки, текущей ситуации основанный на рассмотрении её с четырёх сторон:

- Strengths – сильные стороны;
- Weaknesses — слабые стороны;
- Opportunities – возможности;
- Threats – угрозы.

Сильные и слабые стороны – это ваша внутренняя среда, то что вы уже имеете на текущий момент времени. Возможности и угрозы – это факторы внешней среды, они могут произойти, а могут и нет, это зависит в том числе и от ваших действий и решений.

Проведем SWOT- анализ для выявления сильных и слабых сторон внутренней среды Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД», а так же определения возможностей и угроз со стороны внешнего окружения (таблица 12).

Таблица 12 – SWOT-анализ для Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»

Внешняя среда	Возможности «О» — OPPORTUNITIES	Угрозы «Т» — THREATS
Внутренняя среда	1. Внедрение новых технологий связи; 2. Развитие внутреннего туризма 3. Рост мобильности населения 4. Потребность в услугах связи 5. Развитие технологий в области управления персоналом	1. увеличение автотранспортных компаний, оказывающих транспортные услуги; 2. изменение структуры налоговых тарифов в отношении транспортных услуг; 3. рост экономических рисков в условиях кризиса.
Сильные стороны «S» – (Strengths) 1. квалификация персонала; 2. финансовая устойчивость и возможность бюджетирования; 3. производственная оснащённость.	Улучшать HR-бренд Ставить более сложные цели, привлекать персонал, организовывать проектную деятельность Продавать услуги связи внешним физическим и юридическим лицам	Оценка затрат, поиск путей их уменьшения Уменьшение сроков достижения целей

Внешняя среда	Возможности «О» — OPPORTUNITIES	Угрозы «Т» — THREATS
Внутренняя среда		
Слабые стороны «W» – (Weaknesses) 1. Предпенсионный возраст ведущих специалистов 2. Высокий уровень издержек на управление персоналом 3. Удаленность филиалов	Повышение эффективности существующих процессов Внедрение новых технологий в управлении персоналом Сокращение издержек в области управления персоналом за счет оптимизации процессов и внедрения новых инструментов	Потеря клиентов Ухудшение показателей эффективности деятельности Сокращение персонала Сокращение издержек на персонал со снижением эффективности

Таким образом, следуя тому, что компания придерживается стратегии сокращения издержек, имеет в стратегических целях повышение рентабельности, то среди всех проанализированных проблемных полей Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» можно выделить высокий уровень издержек на персонал. Поэтому на следующем этапе дипломной работы мы проведем кадровый аудит в компании и детальнее проанализируем эффективность области управления персоналом.

2.3 Кадровый аудит Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»

В начале кадрового аудита проанализируем соотношение руководителей, служащих, специалистов и рабочих в Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» (таблица 13).

Таблица 13 – Соотношение руководителей, служащих, специалистов и рабочих в Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»

Наименование подразделений	на 31 декабря 2018						
	Всего по штат. распис.	Штатная численность, в т.ч.:					% рук., спец., служ. к общей числ.
		всего	руков.	спец.	служ.	рабоч.	
1	2	3	4	5	6	7	8
Орган управления дирекции, всего	394	394	104	289	1	0	100,0 %

Продолжение таблицы 13

1	2	3	4	5	6	7	8
Структурные подразд-ния:	12860,0	3005,0	836,0	2145,0	24,0	9855,0	23,4 %
Орган управления дирекции, всего	394	394	104	289	1	0	100,0 %
Структурные подразделения:	12860,0	3005,0	836,0	2145,0	24,0	9855,0	23,4 %
ВЧДЭ Челябинск	1452	105	53	51	1	1347	7,2 %
ВЧДЭ Карталы	552	47	22	24	1	505	8,5 %
ВЧДЭ Оренбург	772	72	31	40	1	700	9,3 %
ВЧДЭ Курган	0	0	0	0	0	0	0
Итого по В:	2776	224	106	115	3	2552	8,1 %
ПЧ-2 Усть-Катав	309	46	25	20	1	263	14,9 %
ПЧ-3 Бердяуш	322	46	23	22	1	276	14,3 %
ПЧ-4 Златоуст	379	50	26	23	1	329	13,2 %
ПЧ-6 Полетаево	423	48	25	22	1	375	11,3 %
ПЧ-7 Челябинск	563	68	38	29	1	495	12,1 %
ПЧ-8 Шумиха	330	39	18	20	1	291	11,8 %
ПЧ-9 Курган	473	53	27	25	1	420	11,2 %
ПЧ-10 Варгаши	310	43	21	21	1	267	13,9 %
ПЧ-11 Чурилово	414	51	25	25	1	363	12,3 %
ПЧ-12 Шадринск	404	46	24	21	1	358	11,4 %
ПЧ-13 Троицк	321	45	23	21	1	276	14,0 %
ПЧ-14 Карталы	364	51	28	22	1	313	14,0 %
ПЧ-15 Бреды	0	0	0	0	0	0	0
ПЧ-16 Магнитогорск	445	54	28	25	1	391	12,1 %
ПЧ-17 Петухово	275	37	17	19	1	238	13,5 %
ПЧ-20 Новосергиевская	277	39	19	19	1	238	14,1 %
ПЧ-21 Оренбург	362	55	28	26	1	307	15,2 %
ПЧ-22 Кувандык	421	64	36	27	1	357	15,2 %
ПЧ-24 Орск	462	69	37	31	1	393	14,9 %
ПЧ-27 Красногвардеец	432	62	33	28	1	370	14,4 %
Центр диагностики и мониторинга устройств инфраструктуры	346	221	56	164	1	125	63,9 %
Дистанция ПЧИССО:	432	87	58	29	0	345	20,1 %
ЮУрИЧ с 01.07.2017 г.	205	66	31	34	1	139	
Итого по П:	8269	1340	646	673	21	6929	16,2 %
ШЧ-1 Златоуст	112	89	4	85		23	79,5 %
ШЧ-4 Челябинск	423	331	20	311		92	78,3 %
ШЧ-5 Бузулук	155	130	8	122	0	25	83,9 %
ШЧ-6 Курган	167	137	8	129	0	30	82,0 %
ШЧ-7 Троицк	0	0	0	0	0	0	0

1	2	3	4	5	6	7	8
ШЧ-8 Карталы	181	143	9	134	0	38	79,0 %
ШЧ-10 Бердяуш	137	103	5	98	0	34	75,2 %
ШЧ-11 Шадринск	137	110	5	105	0	27	80,3 %
ШЧ-13 Магнитогорск	121	90	6	84	0	31	74,4 %
ШЧ-14 Орск	199	158	10	148		41	79,4 %
ШЧ-16 Оренбург	183	150	9	141	0	33	82,0 %
Итого по Ш:	1815	1441	84	1357	0	374	79,4 %
Итого по Дирекции инфраструктуры:	13254,0	3399,0	940,0	2434,0	25,0	9855,0	25,6

Следовательно, на конец 2018 года доля руководителей, специалистов и служащих к общей численности Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» составляет 25,6 %. Всего в компании на данный момент работает 13254 человек. Также мы видим, что все категории персонала числятся в различных филиалах компании не только по Челябинской области, но и в Орске, Оренбурге. То есть география расположения персонала достаточно широкая. Также из данного расписания мы видим, что в органе управления дирекции 100 % численность – это именно руководители, специалисты и служащие. В структурных подразделениях персонал данных категорий присутствует везде в доле от 7 % до 80 %. Это говорит о важности данных категорий персонала и их повсеместном присутствии. Чтобы определить категорию персонала, которую будем анализировать более детально, рассмотрим долю затрат на них без привязки к заработной плате (таблица 14).

Таблица 14 – Затраты на управление персоналом в зависимости от категории Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»

Категория персонала	Затраты на управление персоналом, тыс. руб.	Доля в общих затратах по компании, тыс. руб.	Размер затрат на 1 сотрудника, тыс. руб.
Руководители, специалисты и служащие	59261,00	10 %	17,435
Рабочие	89010,36	15,4 %	9032,0

Анализ затрат показал, что доля затрат на управление персоналом в общей структуре затрат компании на рабочих выше на 5,4 %. Однако доля рабочих в общей численности компании составляет целых 74,4 %, что почти в 3 раза больше по численности руководителей, специалистов и служащих. То есть затрат на 1 руководителя приходится больше, согласно данным практически в 2 раза. Таким образом, мы делаем вывод о том, что нам необходимо основное внимание в рамках стратегии Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» акцентировать именно на категориях: руководители, специалисты и служащие.

Проанализируем более детально структуру данной категории персонала по полу, возрасту, образованию, стажу работы, а также посмотрим на основные причины текучести в Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД».

1. Структура персонала по гендерному признаку.

Данные представим в виде диаграммы (рисунок 28).



Рисунок 28 – Структура персонала Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» по гендерному признаку

График наглядно демонстрирует, что женщин в анализируемой компании работает значительно больше. В течение 3ех летнего периода соотношение мужчин и женщин в компании значительно не изменяется и варьируется на 1–2 %.

2. Структура персонала по возрасту.

В таблице представим структуру персонала по возрасту в периоде 2016-2018 гг.

Таблица 15 – Структура персонала по возрасту в период 2016-2018 гг.

Категория	2016		2017		2018	
	Кол-во, чел	Доля, %	Кол-во, чел	Доля, %	Кол-во, чел	Доля, %
1	2	3	4	5	6	7
До 25 лет	315	9,3	340,0	10,0	379,0	11,2
От 25 до 30 лет	686	20,2	710,0	21,0	740,0	21,8
От 30 до 40 лет	930	27,4	932,0	27,5	950,0	27,9
От 40 до 50 лет	954	28,1	934,0	27,6	900,0	26,5
Старше 50 лет	505	14,9	470,0	13,9	430,0	12,7
Итого	3390	100	3386	100	3399	100

И построим график на основании данных из таблицы (рисунок 29).

Сделаем ряд выводов:

1. Самая многочисленная категория на конец 2018 года – это сотрудники в возрасте от 30 до 40 лет.

2. Выделяются 3 категории персонала по самой большой численности:

- от 25 до 30 лет;
- от 30 до 40 лет;
- от 40 до 50 лет.

3. Численность категорий персонала от 40 до 50 лет и свыше 50 лет снижается последние 3 года.

4. Численность категорий персонала до 25 лет, от 25 до 30 лет и от 30 до 40 лет растет последние 3 года.

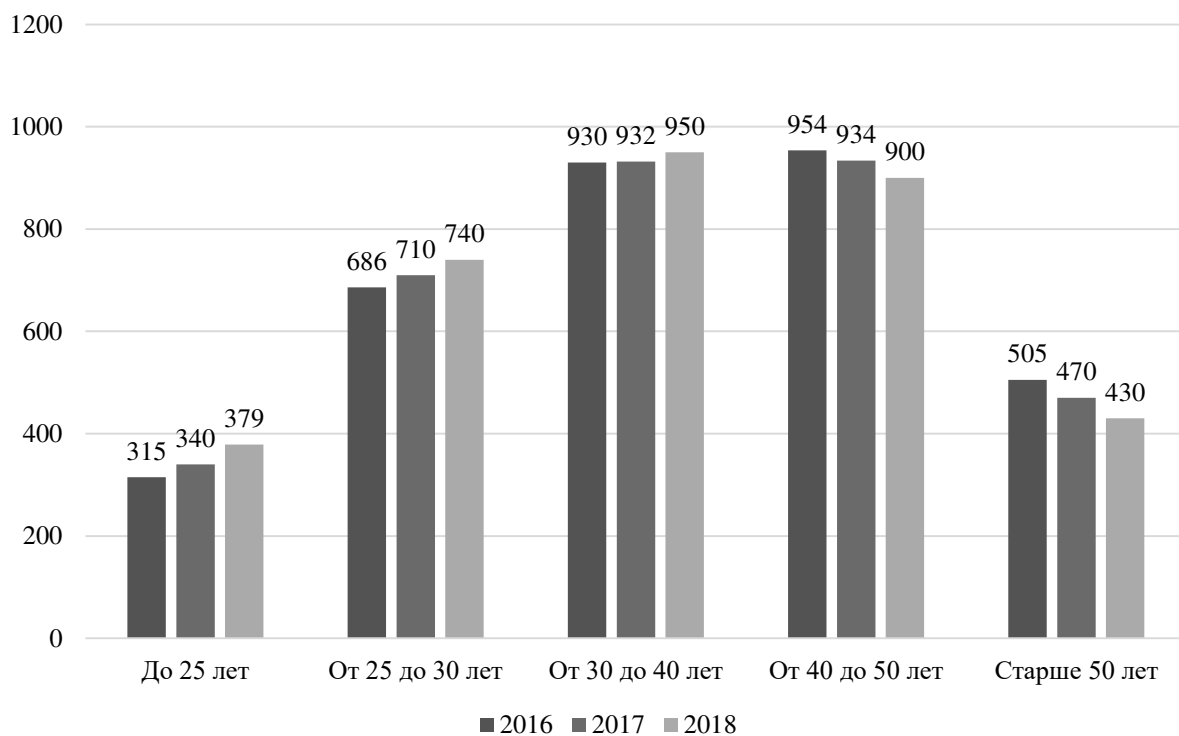


Рисунок 29 – Структура персонала Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» по возрасту

На основании этих данных рассчитаем средний возраст в компании и оценим его динамику (рисунок 30).

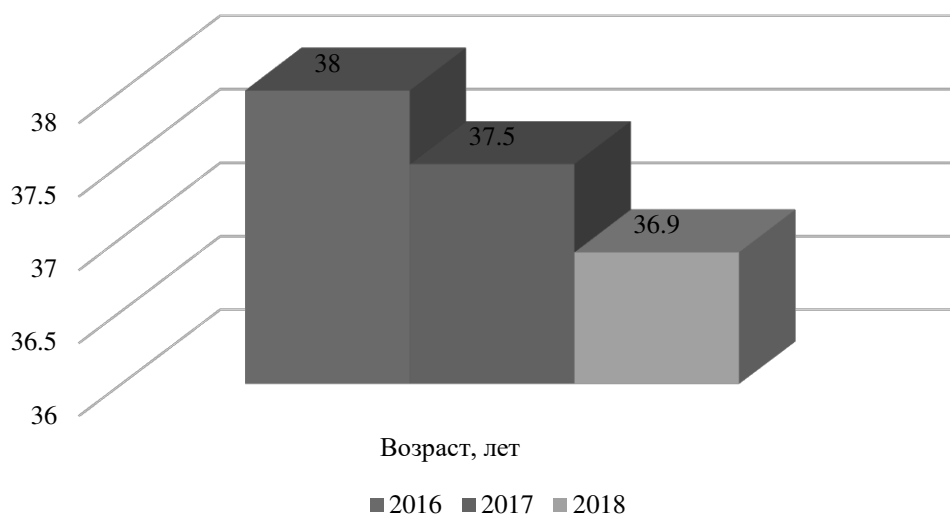


Рисунок 30 – Динамика среднего возраста персонала в Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»

Таким образом, мы видим, что средний возраст руководителей, специалистов и служащих снижается, происходит омоложение персонала. Происходит это за счет снижения численности категорий персонала от 40 до 50 лет и свыше 50 лет.

3. Структура персонала по образованию.

Сначала также построим таблицу со всеми данными (таблица 16).

Таблица 16 – Структура персонала по образованию Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»

Категория	2016		2017		2018	
	Кол-во, чел	Доля, %	Кол-во, чел	Кол-во, чел	Доля, %	Кол-во, чел
1	2	3	4	5	6	7
среднее	105	3,1	96,0	2,8	82,0	2,4
средне-специальное	203	6,0	200,0	5,9	199,0	5,9
высшее	2800	82,6	2804,0	82,8	2817,0	82,9
неоконченное высшее	282	8,3	286,0	8,4	301,0	8,9
Итого	3390	100	3386	100	3399	100

Построим график на основании этих данных (рисунок 31). Теперь сделаем выводы по анализу данных об образовании персонала:

1. Больше всего в компании работает сотрудников с высшим образованием.
2. На 2 месте по численности сотрудники, получающие на данный момент высшее образование.

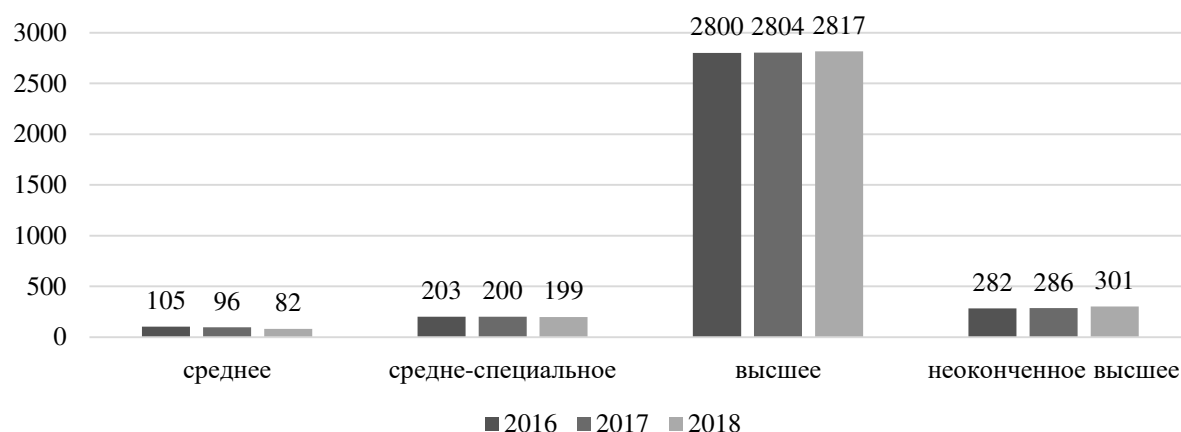


Рисунок 31 – Структура персонала по образованию Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»

3. Меньше всего персонала только средним образованием.

4. Количество сотрудников со средним и средне-специальным образованием уменьшается за последние 3 года.

5. Количество сотрудников с высшим и неоконченным высшим образованием увеличивается за последние 3 года.

Таким образом, персонал в компании можно характеризовать как высококвалифицированный. Кроме того, с учетом динамики квалификация его повышается.

4. Структура персонала по стажу работы в компании.

Сначала также построим таблицу со всеми данными (таблица 17).

Таблица 17 – Структура персонала по стажу работы в Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»

Категория	2016		2017		2018	
	Кол-во, чел	Доля, %	Кол-во, чел	Доля, %	Кол-во, чел	Доля, %
1	2	3	4	5	6	7
до 1 года	115	3,4	132,0	3,9	155,0	4,6
от 1 года до 3 лет	540	15,9	563,0	16,6	590,0	17,4
от 3 до 5 лет	1439	42,4	1450,0	42,8	1459,0	42,9
от 5 до 10 лет	907	26,8	881,0	26,0	855,0	25,2
свыше 10 лет	389	11,5	360,0	10,6	340,0	10,0
Итого	3390	100	3386	100	3399	100

Построим график на основании этих данных (рисунок 32).

Вводы по анализу стажа работы сотрудников в компании:

1. Больше всего в компании работает сотрудников со стажем 3-5 лет.
2. Также хорошую численность показывают категории от 5 до 10 лет и свыше 10 лет. Это говорит о том, что персонал долго работает в компании.

3. Растет численность персонала со стажем менее года и от 1 до 3 лет. На первый взгляд это связано со стратегией омоложения персонала и уменьшения количества сотрудников предпенсионного и пенсионного возраста. Детальнее изучим при анализе текучести кадров.

4. Уменьшается количество сотрудников, работающих в компании свыше 5 лет. Причина аналогичная пункту 3.

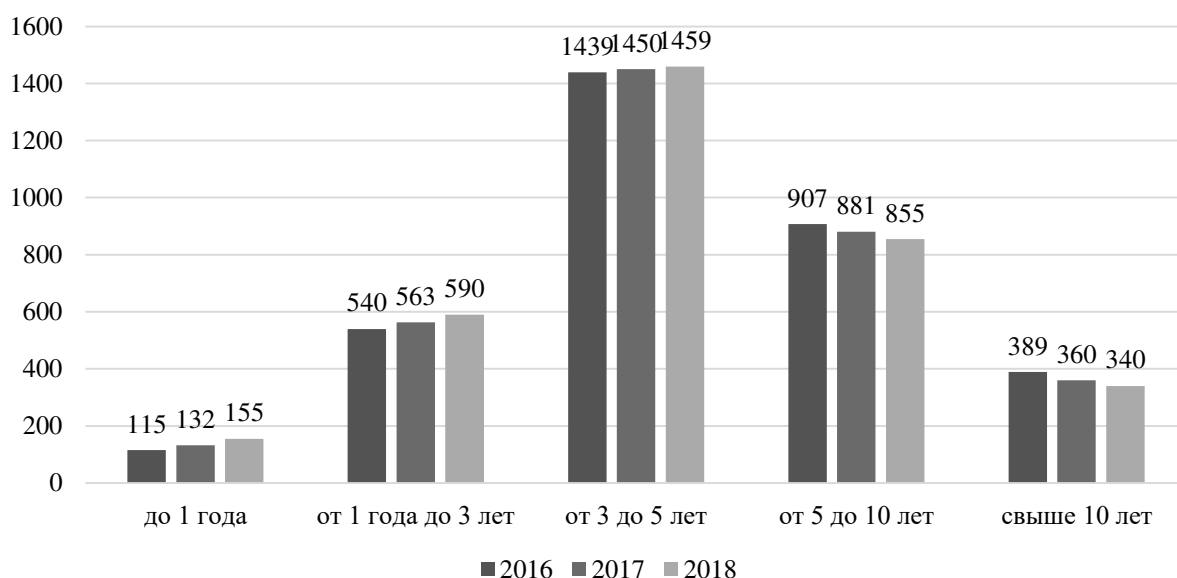


Рисунок 32 – Структура персонала по стажу работы в Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»

Следовательно, далее необходимо изучить показатель текучести персонала и причины, по которым персонал уходит из компании.

5. Анализ текучести персонала.

Итак, представим в таблице данные по текучести персонала за 2016-2018 гг. (таблица 17).

Таблица 17 – Текучесть персонала в Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» за 2016-2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Общий показатель текучести кадров %	7,2	6,9	6,9
Основные причины текучести кадров в целом по Южно-Уральской дирекции инфраструктуры:			
увольнение по собственному желанию в связи с выходом на пенсию, %	6,6	6,6	6,9
неудовлетворенность заработной платой, %	8	6	8,1
неудовлетворенность характером работы, %	7	6,5	6,9
отдаленность места жительства	10,3	9	9,8
смена компании	5	7	7
смена места жительства	3	3,5	3
коллектив	5,6	6	6,1
руководство и система управления	4,5	5	5
отсутствие карьерного роста	6,6	6,6	6,9

На основании этих данных мы можем говорить о том, что показатель текучести находится в норме и не имеет негативно динамики. Как мы и делали вывод ранее, основной причиной ухода является возраст. Мы видим и другие

причины ухода сотрудников из компании, но выбрать преобладающую здесь не представляется возможным. Все причины имеют примерно одинаковые показатели.

Следовательно, мы можем говорить, что негативных факторов при анализе персонала и его движении не выявлено. Поэтому теперь нам необходимо проанализировать структуру затрат по подсистемам управления персоналом. Данные представим в таблице 18.

Таблица 18 – Структура затрат на подсистемы управления персоналом

Подсистема	Доля затрат
Развитие	47 %
Кадровый резерв	15 %
Адаптация	21 %
Корпоративная культура	17 %

Получается, что практически половина расходов на управление персоналом, не считая заработной платы, уходит на развитие. Основные причины данного показателя следующие:

1. В компании действует политика непрерывного обучения и повышения квалификации.
2. Удаленность сотрудников и учебного центра.
3. Постоянное обновление технологий.
4. Адаптация персонала к нововведениям.

Таким образом, система развития играет важную роль в стратегическом развитии компании. Однако, на данный момент она занимает достаточно высокую долю затрат. А, как было выявлено ранее, компания стремится сократить свои издержки. Таким образом, мы можем более детально проанализировать систему обучения в Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД», оценить, какие технологии применяются, как выглядит процесс, какие показатели эффективности есть сейчас. На основании этого мы сможем сделать вывод о возможности снижения издержек на данную подсистему. Однако, важным условием является то, что наряду с этим мы должны также повысить эффективность подсистемы, то есть снижение затрат не должно негативно

сказаться на качестве. Для детального анализа системы развития руководителей, специалистов и служащих Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» перейдем к 3 главе.

Вывод по главе 2:

Целью данной главы было проведение организационно-кадрового аудита в Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» для определения основной проблемной области. Для этого первоначально в параграфе 2.1 мы подробно проанализировали общую информацию о компании: сфера деятельности, основные продукты и услуги, цели компании, её организационная структура. Важной частью анализа стал аудит экономических показателей Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО РЖД. По аудиту мы увидели, что по большей части компания работает только на внутренние подразделения. То есть на данный момент компания привлекает минимум средств с внешнего рынка и работает по большей части на внутреннем рынке в качестве обслуживающего подразделения ОАО «РЖД». Отсюда такие низкие показатели рентабельности компании. Одной из основных стратегических целей дирекции является повышение рентабельности. Для анализа возможности достижения данной цели в параграфе 2.2 мы проводили организационно-кадровый аудит.

В параграфе 2.2 с использованием различных анализов мы изучили внешнюю и внутреннюю среду компании. По итогу были выявлены сильные и слабые стороны. Основными преимуществами ее является все, что связано с производственной частью и финансовой устойчивостью: обеспеченность ресурсами, оснащенность, качество, финансовая устойчивость, возможность бюджетирования. А вот основными слабыми сторонами в сравнении со Свердловской дирекцией связи стали вопросы, касающиеся персонала: издержки на персонал, средний возраст. Компания придерживается стратегии сокращения издержек, имеет в стратегических целях повышение рентабельности, но среди всех проанализированных проблемных полей Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» можно выделить высокий уровень издержек на

персонал. Поэтому далее в параграфе 2.3 мы проводили кадровый аудит в компании и детальнее проанализировали эффективность области управления персоналом.

Кадровый аудит компании не выявил проблем, связанных с текучестью персонала, его структурой. Проблема высокого среднего возраста на данный момент в компании планомерно решается за счет привлечения к работе молодых специалистов. Однако, было выявлено, что на данный момент система развития занимает достаточно высокую долю затрат в общих затратах на управления персоналом. А, как было выявлено ранее, компания стремится сократить свои издержки. Таким образом, мы детально проанализировали систему развития в Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» и переходим к 3 главе выпускной квалификационной работы.

3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ЭЛЕКТРОННОМУ ОБУЧЕНИЮ ДЛЯ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКОВ ЮЖНО-УРАЛЬСКОЙ ДИРЕКЦИИ ИНФРАСТРУКТУРЫ ОАО «РЖД»

3.1 Анализ существующей системы развития Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»

Представим на рисунке 33 существующую систему развития руководителей и специалистов Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД». А далее рассмотрим процесс развития сотрудников анализируемой компании более детально.

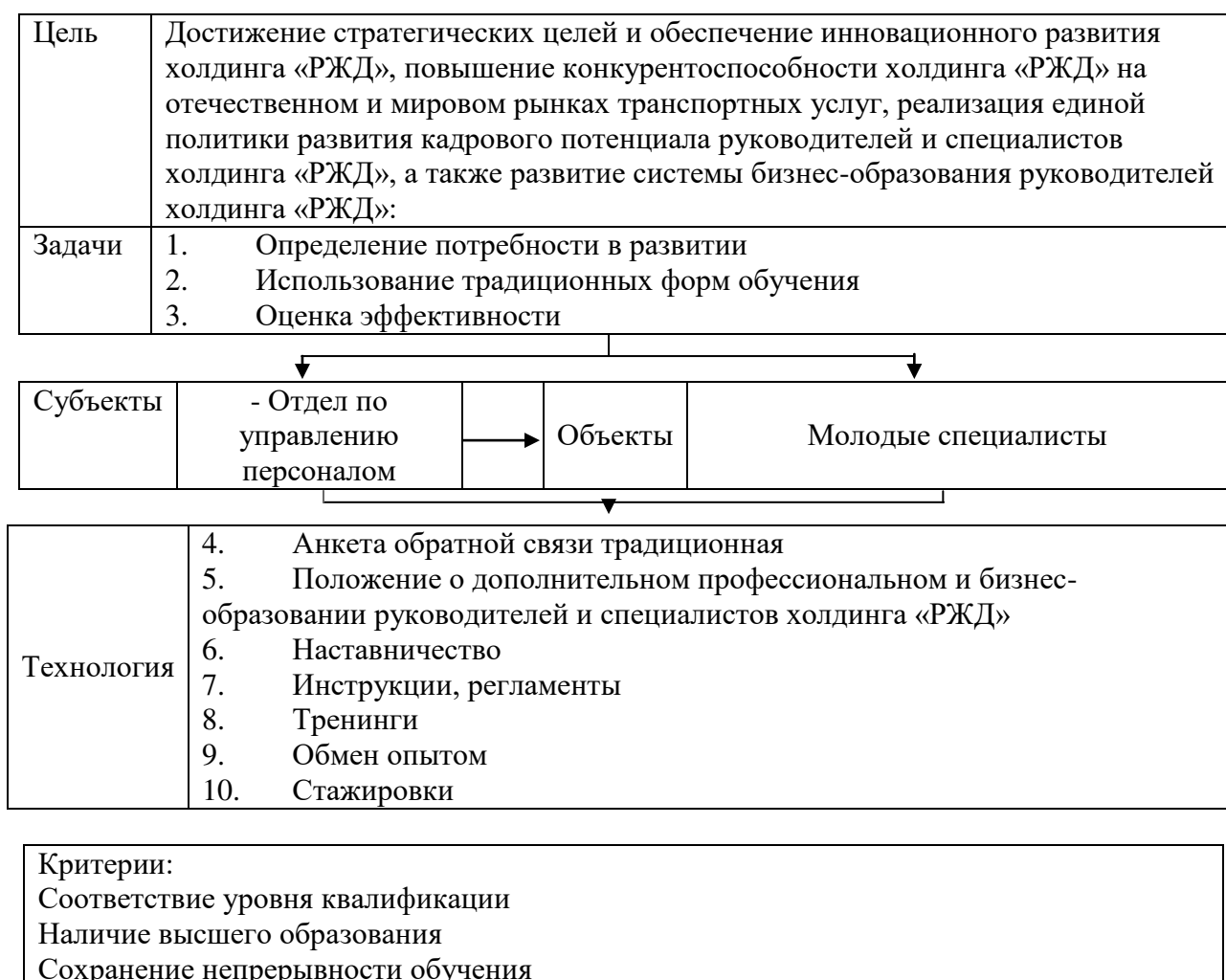


Рисунок 33 – Существующая система развития в Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»

Согласно положению начальникам департаментов и управлений, руководителям филиалов, других структурных подразделений ОАО «РЖД» необходимо:

1) ежегодно представлять предложения в Департамент управления персоналом для включения в план переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов холдинга «РЖД» и план дополнительного профессионального образования в высших учебных заведениях железнодорожного транспорта;

2) заключать договоры на оказание образовательных услуг в соответствии с разработанными планами и обеспечить неукоснительное исполнение договорных обязательств;

3) обеспечить качественный отбор руководителей и специалистов холдинга «РЖД» для получения дополнительного профессионального и бизнес-образования в соответствии с предъявляемыми требованиями и с учетом данных центров оценки, мониторинга персонала и молодежной политики железных дорог.

При этом руководителям филиалов, других структурных подразделений ОАО «РЖД», ответственным за дополнительное профессиональное и бизнес-образование руководителей и специалистов холдинга «РЖД», начальникам служб (отделов, секторов) управления персоналом филиалов и других структурных подразделений ОАО «РЖД» необходимо:

1) проводить обучение руководителей и специалистов холдинга «РЖД» преимущественно в региональных организациях дополнительного профессионального образования;

2) включать в состав учебных групп представителей дочерних и зависимых обществ ОАО «РЖД»;

3) активно внедрять новые формы образовательных услуг (бизнес-кейсы, деловые игры, тренинги, занятия с использованием IT-технологий).

Таким образом, мы видим, что в целях компании указано использование IT-технологий и организация электронного обучения, но в реально системе развития этого нет, такие технологии еще не применяются.

Целями дополнительного профессионального и бизнес-образования руководителей и специалистов холдинга «РЖД» являются:

1) развитие профессиональных и корпоративных компетенций, соответствующих квалификационным характеристикам, образовательным и профессиональным стандартам, необходимых для качественного и эффективного выполнения должностных обязанностей;

2) создание условий для непрерывного профессионального развития;

3) приобретение профессиональных знаний, навыков и умений, необходимых для разработки и внедрения новых научных, технических, организационных и экономических решений, проектов, осуществления высокотехнологической и инновационной деятельности;

4) подготовка единого кадрового резерва холдинга «РЖД», владеющего передовыми технологиями эффективного внутрикорпоративного управления;

5) адаптация руководителей и специалистов холдинга «РЖД» к новым экономическим и социальным условиям;

6) обеспечение соответствия уровня квалификации, компетенций руководителей и специалистов холдинга «РЖД» уровню квалификации работников ведущих отечественных и зарубежных транспортных компаний;

7) повышение уровня эффективности, производительности и качества труда, сокращение издержек в работе, усиление мотивации к эффективному труду.

Развитие руководителей и специалистов холдинга «РЖД» организуется с учетом трехуровневой системы разграничения ответственности между аппаратом управления ОАО «РЖД», железными дорогами, функциональными филиалами или структурными подразделениями и дочерними обществами ОАО «РЖД» и включает в себя 3 уровня (рисунок 34).

На центральном уровне формируются планы обучения и развития компетенций руководителей и специалистов холдинга «РЖД», организуется их обучение под оперативным руководством структурных подразделений аппарата управления ОАО «РЖД» по следующим направлениям:

- бизнес-образование руководителей холдинга «РЖД»;
- подготовка стратегического и корпоративного кадрового резерва;
- краткосрочное повышение квалификации руководителей и специалистов за рубежом;
- дополнительное профессиональное образование работников аппарата управления ОАО «РЖД»;
- централизованное обучение руководителей и специалистов функциональных филиалов и структурных подразделений ОАО «РЖД» по общекорпоративным направлениям (на основании заявок департаментов и управлений).

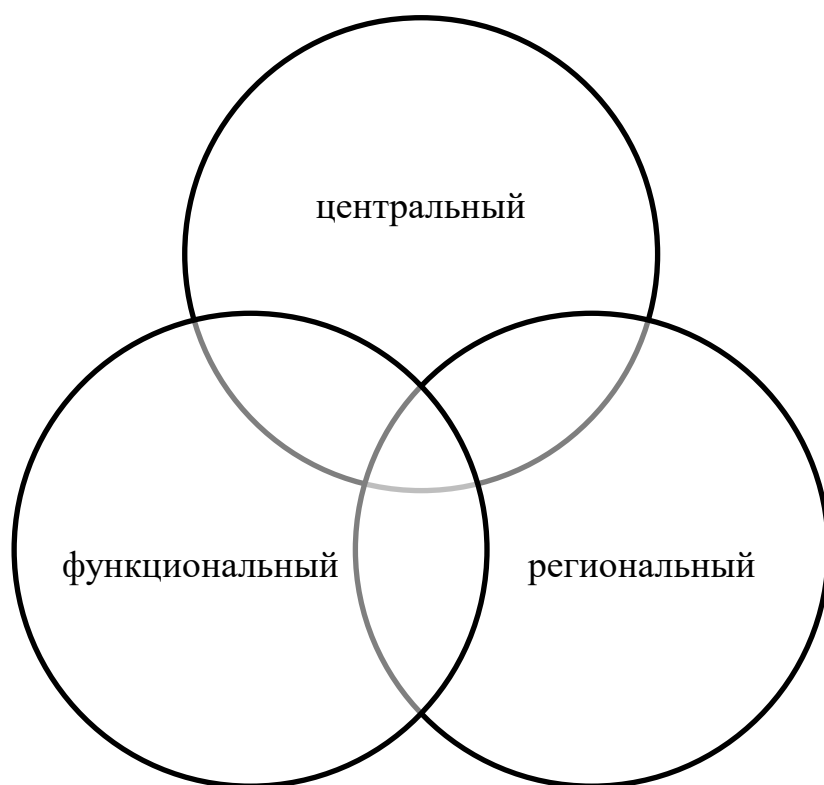


Рисунок 34 – Уровни ответственности в развитие руководителей и специалистов

Ответственными за содержание планируемых к реализации на этом уровне образовательных программ и организацию обучения являются департаменты и управления ОАО «РЖД» – инициаторы обучения.

На региональном уровне формируются планы обучения и развития компетенций руководителей и специалистов железных дорог, структурных подразделений функциональных филиалов, структурных подразделений ОАО

«РЖД» и дочерних обществ ОАО «РЖД» (по согласованию) (далее – подразделения) и организуется их обучение под оперативным руководством железных дорог по следующим направлениям:

- общекорпоративные образовательные программы;
- дополнительное профессиональное образование работников железных дорог.

Железные дороги оказывают методическую и информационную поддержку подразделениям в области подготовки персонала, формируют единую ценовую политику в области оказания образовательных услуг, взаимодействуют с образовательными организациями в регионе по вопросам обучения и развития персонала, ведут договорную работу по общекорпоративным направлениям обучения. Направление работников на обучение по общекорпоративным образовательным программам осуществляется на основании обоснованной потребности подразделений, согласованной со службами управления персоналом функциональных филиалов и подтвержденной соответствующим финансированием со стороны аппарата управления структурного подразделения функционального филиала, структурного подразделения или дочернего общества ОАО «РЖД». Ответственность за содержание образовательных программ, планируемых к реализации, и организацию обучения возлагается на службу управления персоналом и другие службы железных дорог в соответствии с направлениями их профессиональной деятельности.

На функциональном уровне формируются планы обучения и развития компетенций руководителей и специалистов функциональных филиалов, других структурных подразделений и дочерних обществ ОАО «РЖД» (по согласованию), организуется их обучение под оперативным руководством аппарата управления функционального филиала, другого структурного подразделения и дочернего общества ОАО «РЖД» по следующим направлениям:

- дополнительное профессиональное образование по профилю деятельности подразделения;

- подготовка базового кадрового резерва подразделения;
- изучение вопросов управления по направлению деятельности подразделения.

Ответственность за содержание образовательных программ, планируемых к реализации, и их проведение возлагается на службу (отдел) управления персоналом и профильные службы (отделы) функционального филиала, структурного подразделения или дочернего общества ОАО «РЖД».

Основными приоритетами развития руководителей Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» являются (рисунок 35).

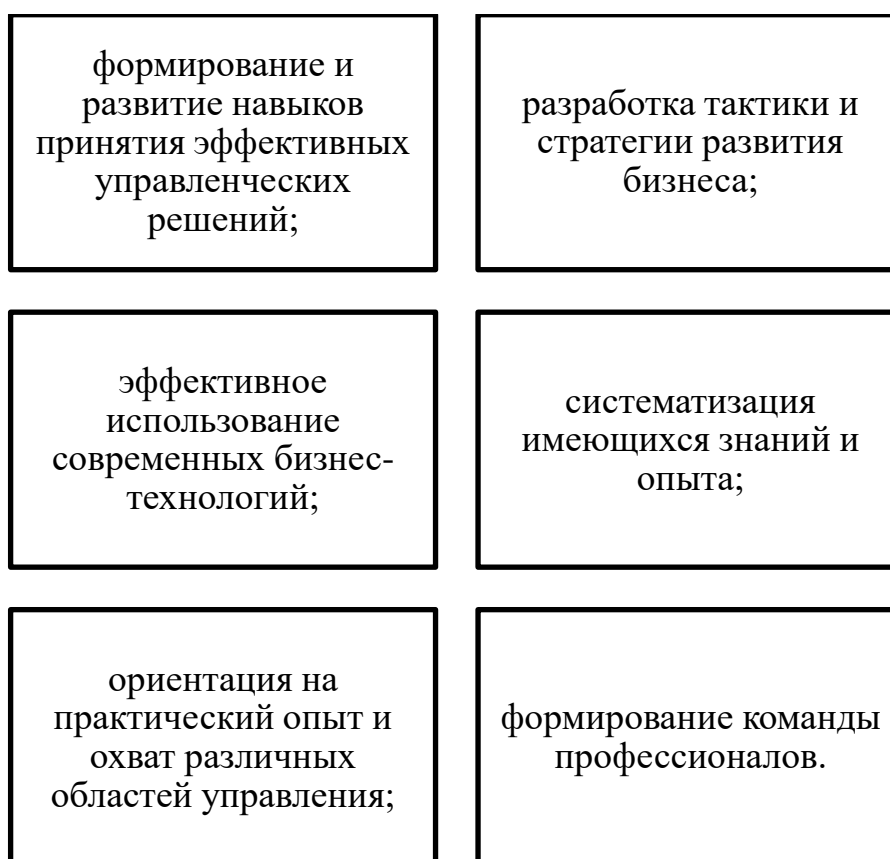


Рисунок 35 – Основные приоритеты развития руководителей Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»

Целью обучения на первом этапе является повышение эффективности управленческих навыков и корпоративных компетенций руководителей холдинга «РЖД» в соответствии со спецификой бизнеса.

Целью обучения на втором этапе является изучение руководителями холдинга «РЖД» вопросов корпоративного управления, маркетинга, предпринимательства, управления проектами и знаниями, стратегического управления ресурсами.

Итак, мы можем сделать несколько выводов на основании анализа существующей системы развития руководителей и специалистов Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»:

- не смотря на стратегические цели, в компании до сих пор не используется электронное обучение как технология;
- используются только классические технологии развития;
- отсутствуют четкие критерии эффективности системы развития;
- высокая затратная часть на ряд традиционных технологий развития.

В следующем параграфе мы представим усовершенствованную систему развития.

Целью параграфа 3.1 был анализ существующей системы развития руководителей, специалистов и служащих Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД». В процессе было выявлено полное отсутствие электронного обучения персонала, не смотря на регулярность обучения и географическое расположение филиалов компании. Также мы сделали несколько выводов на основании анализа существующей системы развития:

- не смотря на стратегические цели, в компании до сих пор не используется электронное обучение как технология;
- используются только классические технологии развития;
- отсутствуют четкие критерии эффективности системы развития;
- высокая затратная часть на ряд традиционных технологий развития.

В следующем параграфе 3.2 мы представим рекомендации для системы развития.

3.2 Проект внедрения электронного обучения в систему развития Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»

Новая система развития Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» выглядит следующим образом (рисунок 36).

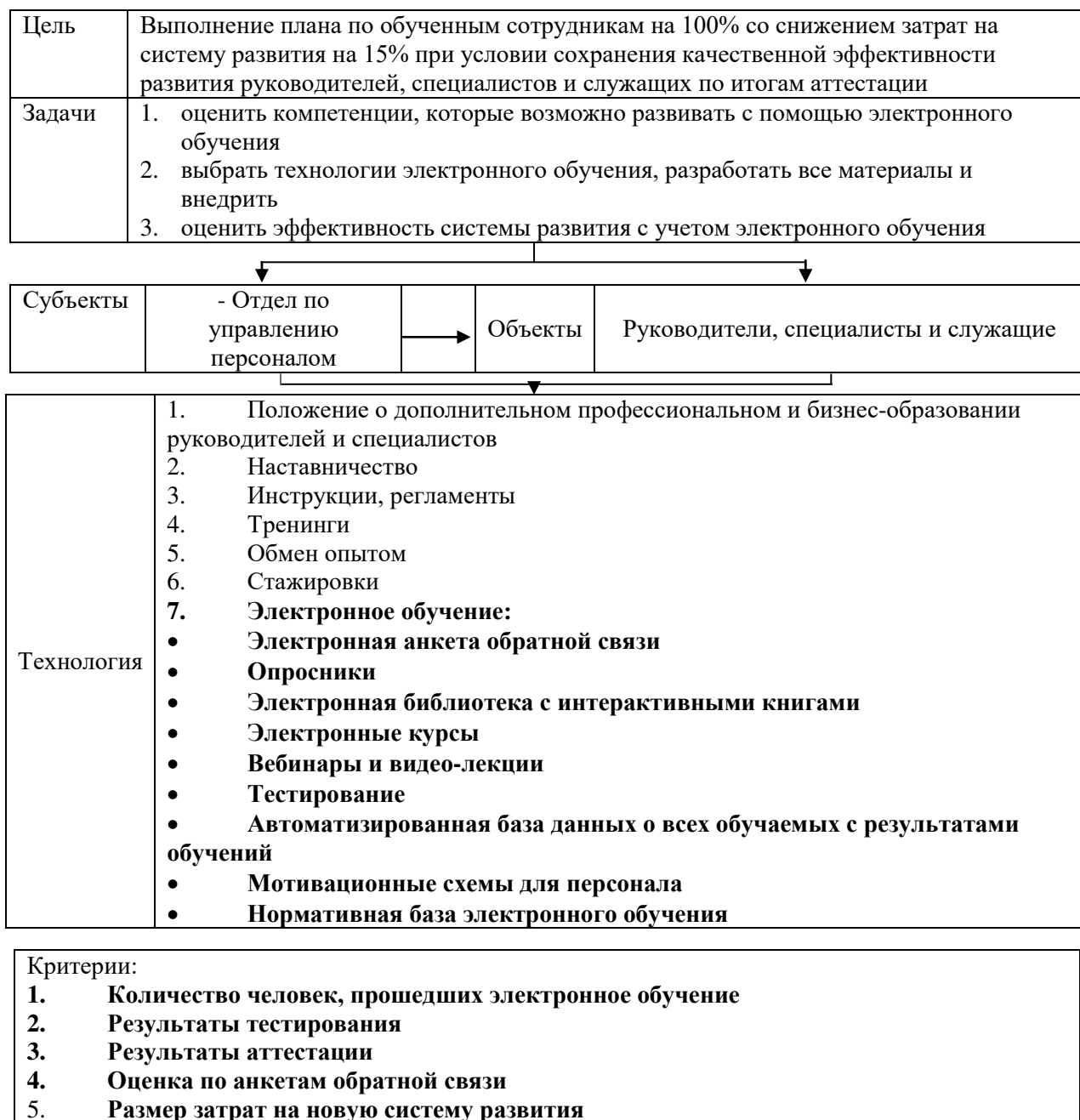


Рисунок 36 – Новая система развития в Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»

Разберем представленные технологии более детально.

1) Электронная анкета обратной связи.

В качестве целей электронной анкеты ставим следующие (рисунок 37).

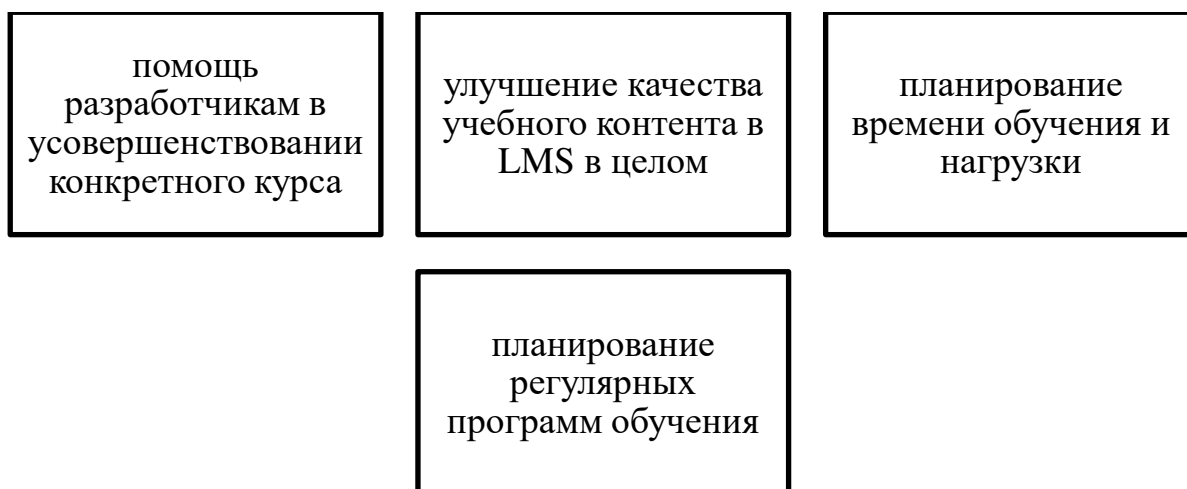


Рисунок 37 – Цели анкеты обратной связи для электронного обучения в Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»

В анкете мы будем оценивать следующие параметры:

1. Материалы курса:

- актуальность;
- продолжительность;
- сложность;
- логическая последовательность;
- количество текста;
- простота изложения материала;
- визуализация материала;
- полезность практических упражнений.

2. Общая структура курса:

- навигация;
- оформление.

3. Эмоциональное состояние до и после прохождения курсов.

4. Наличие технических ошибок при прохождении курса

5. Роль преподавателя.

Всем обучаемым будет предлагаться выставить оценку от 1 до 5 баллов и в параметрах 3-5 возможность написать комментарий в свободной форме.

2) Электронная библиотека с интерактивными книгами.

Нормативы, руководства, регламенты, скрипты и другие многостраничные инструкции необходимо будет перевести в электронные книги при помощи интерактивности «Справочник». Все книги хранятся на учебном портале. По отчетам видно, кто читает материалы и какие разделы уже изучил.

3) Электронные курсы.

Варианты электронных курсов для Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»:

- Управление технологическим комплексом инфраструктуры
- Основы обеспечения транспортной безопасности
- Эксплуатация объектов инфраструктуры
- Оценка объектов инфраструктуры

Каждый курс разбит на этапы действия сотрудника. Включены видеолекции, все инструкции, пошаговое прохождение в интерактивной форме всех необходимых этапов, представлены кейсы с реальными ситуациями и задачи для решения.

Сотрудник поэтапно проходит все части курса, после каждого проходит диалоговое тестирование и тестирование в виде опросника. Все результаты его обучения сохраняются и фиксируются в электронном формате в общей базе данных. Также оценивается количество набранных баллов и полученная оценка за обучение.

4) Вебинары и видео-лекции.

Кроме полноценных курсов возможно постоянное пополнение библиотеки вебинарами и видео-лекциями. Одно из основных задач данных инструментов обучения будет поддержание актуальности информации среди сотрудников. То есть все изменения, нововведения, технологии, - о них будут рассказывать и делиться информацией в формате вебинаров и видеолекций. В рамках данных

технологий возможно сразу же отвечать на вопросы обучаемых, дополнять представленную информацию.

Также вебинары и видеолекции будут служить для обмена опытом между филиалами Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД», а также между дирекциями в рамках всего ОАО «РЖД».

Важным моментом является выбор сотрудников для проведения вебинаров и видеолекций. Это могут быть:

- Руководители высшего звена, ответственные за определенные области
- Сотрудники-эксперты с высокими оценками по аттестации, ведущие специалисты
- Необходимо наличие ораторских способностей

5) Тестирование.

Тестирование будет использоваться как для оценки промежуточных этапов при прохождении курсов, так и оценки эффективности обучения и определения потребности в обучении. То есть мы ставим 3 основных задачи перед данным инструментом электронного обучения. Тестирование может включать как классические вопросы с вариантами ответа, так и открытые вопросы со свободными комментариями. Также будут представлены практические кейсы.

б) Автоматизированная база данных о всех обучаемых с результатами обучений.

На каждого обучаемого заводится личный кабинет. В базе данных отображаются все пройденные обучения и его результаты. То есть видно затраченное время, полученные баллы, ошибки, которые допускались. На основании результатов выстраиваются рекомендации по дальнейшему обучению сотрудников. Также сотрудники отдела по управлению персоналом могут формировать различные отчеты по развитию сотрудников в автоматизированном формате. Кроме того, и сам сотрудник может всегда вернуться к результатам своего обучения.

7) Мотивационные схемы для персонала.

Электронное обучение в системе развития Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» технология новая. Любая новая технология может встречать сопротивление со стороны персонала. В связи с этим необходимо продумать мотивацию сотрудников к электронному обучению. Во-первых, важно провести презентацию данного проекта от лица руководства. Во-вторых, увязать с кадровым резервом, аттестацией, внутрифирменными конкурсами. В-третьих, за информационную обратную связь, способствующую улучшению электронного обучения, сформировать отдельную премию по итогам года.

8) Нормативная база электронного обучения.

Необходимо разработать следующие положения:

- Положение об электронном обучении с целями, технологиями и основными процедурами
- Положение об использовании электронного обучения в формировании кадрового резерва и аттестации сотрудников
- Инструкции для отдела персонала по работе с электронным обучением.
- Инструкции по работе с базами данных и отчетностью на основе электронного обучения.
- Инструктаж обучаемых групп.

Список компетенций.

В процессе электронного обучения основной акцент будет ставиться на результаты оценки и пробелы, выявленные в развитии определенных компетенций руководителей, специалистов и служащих. Мы говорим именно и профессиональных и специализированных компетенциях: управление транспортной безопасностью, управление объектами инфраструктуры, оценка объектов инфраструктуры. Но также со временем предлагается ввести курсы по наращиванию таких компетенций как управление сотрудниками, переговоры, постановка задач, планирование.

Дерево целей организации (the objective tree) – это:

– структурированный перечень, схема организационных целей;

- иерархия разноуровневых целей;
- модель, которая позволяет упорядочить и объединить цели в единый комплекс.

Продуктом применения данного метода стратегического планирования должна стать логичная и простая схема управления предприятием. Дерево целей дает возможность обосновать генеральную цель и делает подцели более достижимыми. Далее необходимо построить дерево целей нашего проекта (рисунок 38).

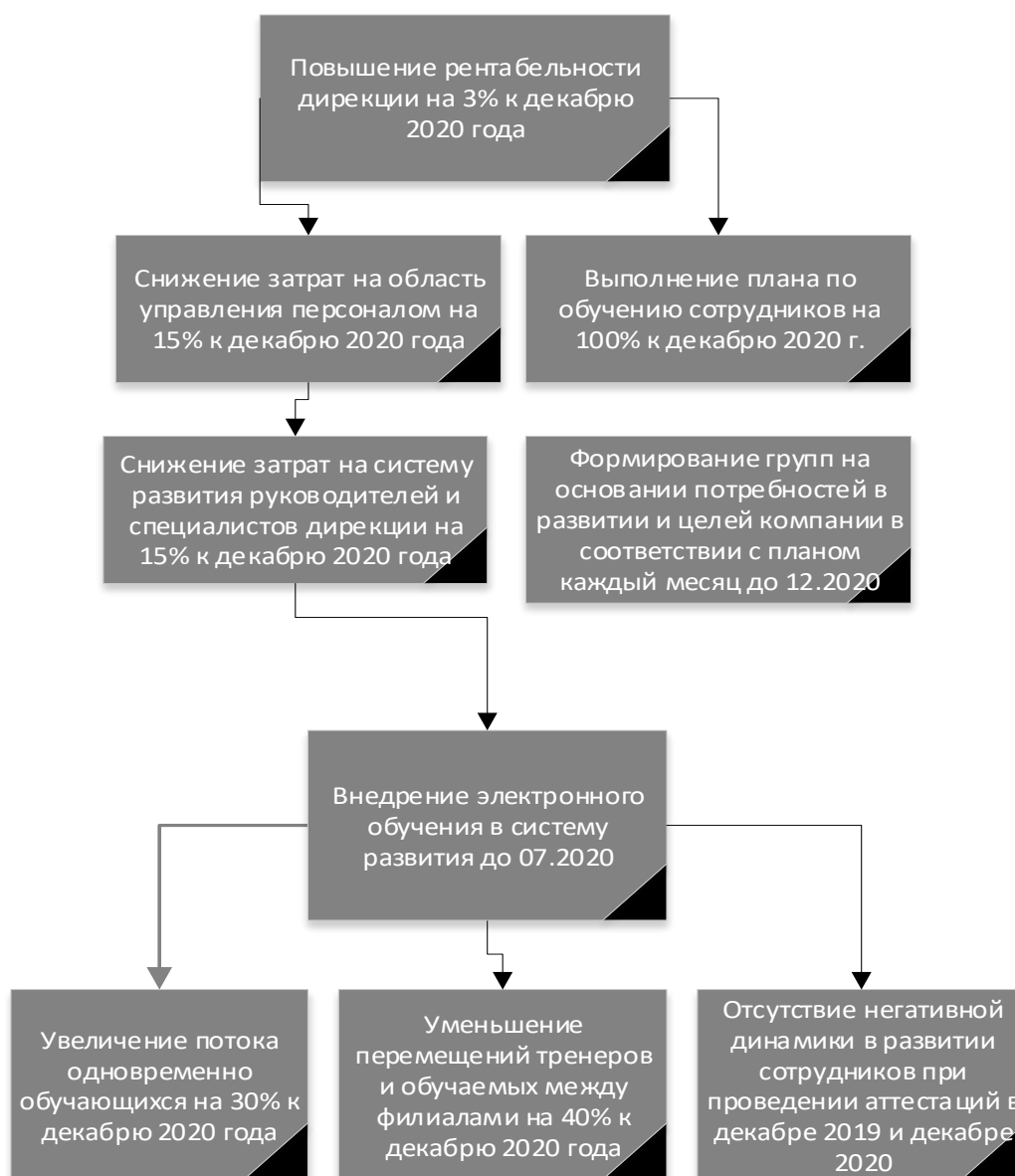


Рисунок 38 – Дерево целей проекта Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД».

Не смотря на обоснованность проекта, его соответствие миссии и стратегии, у него, как у любого происходящего в компании изменения, есть движущие и сдерживающие силы. Эти силы мы оценим с помощью модели Курта Левина. Они имеют разную силу влияния, что на рисунке будет отражаться величиной стрелок (рисунок 39).



Рисунок 39 – Анализ сдерживающих и движущих сил проекта Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»

В связи с тем, что планирование и реализация проекта по совершенствованию системы развития руководителей и специалистов проходит в условиях неопределённости, существуют некоторые риски, которые могут поставить проект под угрозу реализации. Оценивать риски будем качественно по следующим значениям (таблица 19).

Таблица 19 – Качественный анализ рисков

Сила влияния риска на проект	Балл
Очень высокая	0,9
Высокая	0,7
Средняя	0,5
Низкая	0,3
Очень низкая	0,1
Вероятность проявления риска	Балл
Очень серьёзные	0,8
Серьёзные	0,4
Умеренные	0,2
Малозначительные	0,1
Незначительные	0,05

Далее оценим основные риски вероятные при внедрении нашего проекта, и представим их в таблице, для более удобного наглядного рассмотрения (таблица 20).

Таблица 20 – Основные возможные риски проекта по совершенствованию системы стимулирования

Риск	Описание риска	Сила влияния	Проявление	Коэф-т влияния
1	2	3	4	5
R1	Многоуровневость системы с долгосрочностью согласования. РЖД это огромный холдинг, в котором долгосрочное планирование бюджетов, различные уровни согласования и т.д. все это может негативно сказаться на проекте	0,9	0,8	0,72
R2	Неверные технологии электронного обучения. Технологии еще не использовались в компании. И для каждого навыка и компетенции они могут быть свои. Есть риск не верно подобранных инструментов	0,7	0,2	0,14
R3	Увеличение срока реализации. Проект сам по себе будет долгосрочным и планируется на более, чем год. Чем на большее время проект будет растягиваться, тем больше будет увеличиваться его стоимость, но не эффективность	0,5	0,2	0,1
R4	Падение эффективности и качества развития руководителей, специалистов и служащих. То есть результаты аттестации будут показывать более слабое развитие компетенций и усваиваемость материала	0,5	0,2	0,1

Таким образом, наиболее сильными рисками являются многоуровневость системы с долгосрочностью согласования. Представим все выявленные риски на карте (рисунок 40).

Вероятность	Последствия				
	0,05	00,1	00,2	00,4	00,8
0,9	0,045	00,09	00,18	00,36	00,72
0,7	0,035	00,07	00,14	00,28	00,56
0,5	0,025	00,05	00,1	00,2	00,4
0,3	0,015	00,03	00,06	00,12	00,24
0,1	0,005	00,01	00,02	00,04	00,08

Рисунок 40 – Карта рисков для Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»

Для минимизации риска с увеличением сроков реализации проекта необходимо следовать четкому плану мероприятий (таблица 21).

Таблица 21 – План мероприятий для проекта ОАО «РЖД»

№ п/п	Мероприятие	Сроки	Результат	Ответственные лица
1	2	3	4	5
Анализ				
1	Анализ технико-экономических показателей	15.01.2019-20.01.2019	Отчет, экономическая проблема	Зам по экономике и финансам Зам по кадрам и социальным правам Руководитель службы персонала
2	Кадровый аудит	20.01.2019-31.01.2019	Отчет, выявление проблемной подсистемы	Зам по кадрам и социальным правам Руководитель службы персонала Менеджер по персоналу

1	2	3	4	5
Анализ				
3	Анализ системы развития	01.02.2019-7.02.2019	Отчет	Зам по кадрам и социальным правам Руководитель службы персонала Менеджер по персоналу
4	Определение основных недостатков системы развития персонала	8.02.2019-9.02.2019	Недостатки для совершенствования	
5	Анализ стратегических целей	8.02.2019-9.02.2019	Соотношение кадровой и корпоративной стратегии	
Разработка				
6	Определить цели запуска электронного обучения	10.02.2019	Список целей	Зам по кадрам и социальным правам Руководитель службы персонала Менеджер по персоналу
7	Привлечение специалистов по электронному обучению	20.02.2019-28.02.2019	Заклученный договор	Руководитель службы персонала Менеджер по персоналу
8	Определение категорий персонала и должностей для электронного обучение	01.03.2019-05.03.2019	Список должностей	Руководитель службы персонала Менеджер по персоналу Внешние специалисты
9	Утверждение списка компетенция для развития с помощью до	06.03.2019-10.03.2019	Список компетенций	Зам по кадрам и социальным правам
10	Выбор Learning Management System	06.03.2019-10.03.2019	Куплена платформа	Менеджер по персоналу IT-специалист Внешние специалисты
11	Выбор технологий для электронного обучения	11.03.2019-15.03.2019	Список технологий	Руководитель службы персонала Менеджер по персоналу Внешние специалисты
12	Расчет бюджета новой системы развития	16.03.2019-18.02.3019	Бюджет	Руководитель службы персонала Менеджер по персоналу Внешние специалисты
13	Согласование бюджета	19.03.2019-21.03.2019	Подписанный бюджет	Зам по экономике и финансам Зам по кадрам и социальным правам
14	Создание нормативно-распорядительной документации, регулирующей процессы дистанционного обучения.	22.03.2019-30.03.2019	Документы	Руководитель службы персонала Менеджер по персоналу Внешние специалисты

Продолжение таблицы 21

1	2	3	4	5
Анализ				
15	Разработка системы отчетов по использованию дистанционного обучения	01.04.2019-10.04.2019	Система отчетов и инструкция	Руководитель службы персонала Менеджер по персоналу Внешние специалисты
16	Разработка мотивационных схем	01.04.2019-10.04.2019	Утвержденная система мотивации	Руководитель службы персонала Менеджер по персоналу
17	Приглашение внешних специалистов для создания обучающего контента	11.04.2019-17.04.2019	Заключение договора	Руководитель службы персонала Менеджер по персоналу
18	Отбор специалистов с внутреннего рынка для создания обучающего контента	18.04.2019-23.04.2019	Заключение договоренностей	Руководитель службы персонала Менеджер по персоналу
19	Разработка анкетирования для сбора входных данных и отслеживания динамики	24.04.2019-30.04.2019	Анкета	Руководитель службы персонала Менеджер по персоналу
20	Создание электронного курса	01.05.2019-30.05.2019	Курсы	Руководитель службы персонала Менеджер по персоналу
21	Создание и интерактивных книг по нормативным документам и инструкциям	15.05.2019-15.06.2019	Готовые книги	Руководитель службы персонала Менеджер по персоналу
22	Запись вебинаров и видео-лекций	15.05.2019-15.06.2019	Вебинары и видео-лекции	Руководитель службы персонала Менеджер по персоналу
23	Создание электронной библиотеки	15.05.2019-15.06.2019	Электронная библиотека	Руководитель службы персонала Менеджер по персоналу
24	Определить показатели эффективности электронного обучения	11.03.2019-15.03.2019	Список показателей эффективности	Руководитель службы персонала Менеджер по персоналу
25	Разработка анкеты обратной связи обучающегося	24.04.2019-30.04.2019	Анкета	Руководитель службы персонала Менеджер по персоналу
26	Разработка тестирования для оценка качества усвоенного материала	15.05.2019-15.06.2019	Тесты	Руководитель службы персонала Менеджер по персоналу
Внедрение				
27	Презентация новой системы для сотрудников компании	16.06.2019	Проведенная презентация	Зам по кадрам и социальным правам

1	2	3	4	5
28	Сделать тестовую группу сотрудников	16.06.2019-17.06.2019	Список участников	Руководитель службы персонала Менеджер по персоналу
29	Провести тестовый запуск электронного обучения	18.06.2019-20.06.2019	Проведенный тест	Руководитель службы персонала Менеджер по персоналу
30	Корректировка электронного обучения	21.06.2019-29.06.2019	Откорректированное эл обучение	Руководитель службы персонала Менеджер по персоналу
31	Повсеместное использование электронного обучения	01.07.2019-31.01.2020	Развитие с электронным обучением	Руководитель службы персонала Менеджер по персоналу
Оценка эффективности				
32	Оценка электронного обучения на основе показателей эффективности	01.12.2019-10.12.2019	Результаты оценки	Руководитель службы персонала Менеджер по персоналу
		01.12.2020-10.12.2020		
33	Анализ достижения поставленных целей	01.12.2019-10.12.2019	Отчет	Руководитель службы персонала Менеджер по персоналу
		01.12.2020-10.12.2020		
34	Аттестация сотрудников	01.12.2019-20.12.2019	Отчет	Руководитель службы персонала Менеджер по персоналу
		01.12.2020-20.12.2020		
35	Корректировка электронного обучения	11.12.2019-30.12.2019	Скорректированное положение и технологии	Руководитель службы персонала Менеджер по персоналу
		11.12.2020-30.12.2020		

На основании плана мероприятий построим диаграмму Ганта (Приложение В).

Важной частью данной выпускной квалификационной работы являлась разработка рекомендаций для системы развития Южно-уральской дирекции инфраструктуры ОАО РЖД. В качестве основных технологий в рамках электронного обучения мы предложили следующее:

- электронная анкета обратной связи;
- опросники;
- электронная библиотека с интерактивными книгами;
- электронные курсы;

- вебинары и видео-лекции;
- тестирование;
- автоматизированная база данных о всех обучаемых с результатами обучений;
- мотивационные схемы для персонала;
- нормативная база электронного обучения.

В следующем параграфе 3.2 нам необходимо оценить стоимость новой системы развития персонала с учетом использования электронного обучения.

3.3 Стоимость новой системы развития с использованием электронного обучения в Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»

Проведем расчет стоимости мероприятий для предложенного в предыдущем пункте дипломной работы проекта для компании ОАО «РЖД». Стоимость проекта будет складываться из инвестиционных затрат на проект и эксплуатационных. Инвестиционные затраты будут на начальных этапах разработки проекта (этап анализа и диагностики компании, а также на этапе разработки и внедрения проекта). Эксплуатационные затраты начнут появляться с момента начала функционирования проекта и до его завершения. Но для того, чтобы рассчитать данные виды затрат необходимо предварительно определить трудоемкость работ из плана мероприятий. Представим параметры трудоемкости мероприятий по предложенному проекту в таблице 22.

Таблица 22 – Параметры трудоемкости мероприятий по проекту ОАО «РЖД»

№ п/п	Мероприятия по проекту	Длительность, дн.	Число исполнителей, чел.	Трудоемкость, час./чел.	Итоговая трудоемкость, час.
1	2	3	4	5	6
1	Анализ технико-экономических показателей	5	3	12	36
2	Кадровый аудит	10	3	10	30
3	Анализ системы развития	7	3	8	24
4	Определение основных недостатков системы развития персонала	2	3	4	12
5	Анализ стратегических целей	2	3	4	12

1	2	3	4	5	6
6	Определить цели запуска электронного обучения	1	3	5	15
7	Привлечение специалистов по электронному обучению	8	2	16	32
8	Определение категорий персонала и должностей для электронного обучения	5	2	10	20
9	Утверждение списка компетенция для развития с помощью дистанционного обучения	4	1	4	4
10	Выбор Learning Management System	4	2	8	16
11	Выбор технологий для электронного обучения	5	1	10	10
12	Расчет бюджета новой системы развития	3	2	12	24
13	Согласование бюджета	3	2	3	6
14	Создание нормативно-распорядительной документации, регулирующей процессы дистанционного обучения.	8	2	20	40
15	Разработка системы отчетов по использованию дистанционного обучения	10	2	12	24
16	Разработка мотивационных схем	10	2	10	20
17	Приглашение внешних специалистов для создания обучающего контента	7	2	12	24
18	Отбор специалистов с внутреннего рынка для создания обучающего контента	5	2	8	16
19	Разработка анкетирования для сбора входных данных и отслеживания динамики	6	2	9	18
20	Создание электронного курса	30	2	60	120
21	Создание и интерактивных книг по нормативных документам и инструкциям	31	2	58	116
22	Запись вебинаров и видео-лекций	31	2	40	80
23	Создание электронной библиотеки	31	2	56	112

1	2	3	4	5	6
24	Определить показатели эффективности электронного обучения	4	2	12	24
25	Разработка анкеты обратной связи обучающегося	6	2	16	32
26	Разработка тестирования для оценка качества усвоенного материала	31	2	30	60
27	Презентация новой системы для сотрудников компании	1	1	2	2
28	Сделать тестовую группу сотрудников	2	2	4	8
29	Провести тестовый запуск электронного обучения	3	2	4	8
30	Корректировка электронного обучения	8	2	6	12
31	Повсеместное использование электронного обучения	184	2	96	192
32	Оценка электронного обучения на основе показателей эффективности	40	2	20	40
33	Анализ достижения поставленных целей	40	2	12	24
34	Аттестация сотрудников	40	2	10	20
35	Корректировка электронного обучения	42	2	20	40
ИТОГО					1275

В данной таблице рассчитана трудоемкость по каждому проектному мероприятию. Общая трудоемкость работ для рассматриваемого проекта составит 1275 часов на всех участников проектной команды. Далее в таблице № распределим полученную трудоемкость по участникам проектной команды для того, чтобы в последующем определить размер дополнительных денежных выплат (таблица 23).

Таблица 23 – Распределение трудоемкости по участникам проектной команды

№ п/п	Мероприятия по проекту	Руководитель службы персонала	Менеджер по персоналу	Зам по кадрам и социальным правам	Зам по экономике и финансам
1	2	3	4	5	6
1	Анализ технико-экономических показателей	12	0	12	12
2	Кадровый аудит	10	10	10	0

1	2	3	4	5	6
3	Анализ системы развития	8	8	8	0
4	Определение основных недостатков системы развития персонала	4	4	4	0
5	Анализ стратегических целей	4	4	4	0
6	Определить цели запуска электронного обучения	5	5	5	0
7	Привлечение специалистов по электронному обучению	16	16	0	0
8	Определение категорий персонала и должностей для электронного обучение	10	10	0	0
9	Утверждение списка компетенция для развития с помощью дистанционного обучения	0	0	4	0
10	Выбор Learning Management System	0	8	0	0
11	Выбор технологий для электронного обучения	10	10	0	0
12	Расчет бюджета новой системы развития	12	0	0	12
13	Согласование бюджета	0	3	0	3
14	Создание нормативно-распорядительной документации, регулирующей процессы дистанционного обучения.	20	20	0	0
15	Разработка системы отчетов по использованию дистанционного обучения	12	12	0	0
16	Разработка мотивационных схем	10	10	0	0
17	Приглашение внешних специалистов для создания обучающего контента	12	12	0	0
18	Отбор специалистов с внутреннего рынка для создания обучающего контента	8	8	0	0
19	Разработка анкетирования для сбора входных данных и отслеживания динамики	9	9	0	0
20	Создание электронного курса	60	60	0	0
21	Создание и интерактивных книг по нормативных документам и инструкциям	58	58	0	0
22	Запись вебинаров и видео-лекций	40	40	0	0
23	Создание электронной библиотеки	56	56	0	0
24	Определить показатели эффективности электронного обучения	12	12	0	0
25	Разработка анкеты обратной связи обучающегося	16	16	0	0
26	Разработка тестирования для оценка качества усвоенного материала	30	30	0	0

1	2	3	4	5	6
27	Презентация новой системы для сотрудников компании	0	0	2	0
28	Сделать тестовую группу сотрудников	4	4	0	0
29	Провести тестовый запуск электронного обучения	4	4	0	0
30	Корректировка электронного обучения	6	6	0	0
31	Повсеместное использование электронного обучения	96	96	0	0
32	Оценка электронного обучения на основе показателей эффективности	20	20	0	0
33	Анализ достижения поставленных целей	12	12	0	0
34	Аттестация сотрудников	10	10	0	0
35	Корректировка электронного обучения	20	20	0	0
ИТОГО		606	593	49	27

Наибольшая трудоемкость приходится на двух основных участников проектной команды – менеджера по персоналу (47,5 % от общей трудоемкости) и руководителя службы управления персоналом (46,5 % от общей трудоемкости). Далее рассчитаем часовые ставки для оплаты работы в проекте участникам проектной команды исходя из их должностного оклада. В таблице 24 представлены данные по уровням окладных частей заработных плат участников проектной команды. Также рассчитаны значения часовых тарифных ставок на каждого сотрудника.

Таблица 24 – Данные о величине заработных плат участников проекта

№ п/п	Участник проектной команды	Величины ЗП, тыс. руб.	Ставка за час, руб.	Ставка за час с учетом страховых взносов, руб.
1	Руководитель службы персонала	32 000	190,48	247,62
2	Менеджер по персоналу	25 000	148,81	193,45
3	Зам по кадрам и социальным правам	37 000	220,24	286,31
4	Зам по экономике и финансам	39 000	232,14	301,79

В последней колонке данной таблицы рассчитывается ставка за час с учетом страховых взносов. Данные значения получены путем перемножения часовой ставки на коэффициент 1,3 (увеличение суммы часовой ставки на размер страховых взносов в государственные внебюджетные фонды). Суммы из

последнего столбца и будут использоваться для последующего расчета премиального фонда для сотрудников, работающих над проектом. Итоговые значения затрат на оплату труда участникам проектной команды представлены в таблице 25. Данные значения определялись путем перемножения часовой ставки с учетом страховых взносов на величину трудоемкости работ каждого сотрудника.

Таблица 25 – Расчет затрат на оплату труда участникам проектной команды, руб.

№ п/п	Мероприятия по проекту	Руководитель службы персонала	Менеджер по персоналу	Зам по кадрам и социальным правам	Зам по экономике и финансам	ИТОГО
1	2	3	4	5	6	7
1	Анализ технико-экономических показателей	2971,43	0,00	3435,71	3621,43	10028,57
2	Кадровый аудит	2476,19	1934,52	2863,10	0,00	7273,81
3	Анализ системы развития	1980,95	1547,62	2290,48	0,00	5819,05
4	Определение основных недостатков системы развития персонала	990,48	773,81	1145,24	0,00	2909,52
5	Анализ стратегических целей	990,48	773,81	1145,24	0,00	2909,52
6	Определить цели запуска электронного обучения	1238,10	967,26	1431,55	0,00	3636,90
7	Привлечение специалистов по электронному обучению	3961,90	3095,24	0,00	0,00	7057,14
8	Определение категорий персонала и должностей для электронного обучения	2476,19	1934,52	0,00	0,00	4410,71
9	Утверждение списка компетенция для развития с помощью дистанционного обучения	0,00	0,00	1145,24	0,00	1145,24
10	Выбор Learning Management System	0,00	1547,62	0,00	0,00	1547,62
11	Выбор технологий для электронного обучения	2476,19	1934,52	0,00	0,00	4410,71
12	Расчет бюджета новой системы развития	2971,43	0,00	0,00	3621,43	6592,86

1	2	3	4	5	6	7
13	Согласование бюджета	0,00	580,36	0,00	905,36	1485,71
14	Создание нормативно-распорядительной документации, регулирующей процессы дистанционного обучения.	4952,38	3869,05	0,00	0,00	8821,43
15	Разработка системы отчетов по использованию дистанционного обучения	2971,43	2321,43	0,00	0,00	5292,86
16	Разработка мотивационных схем	2476,19	1934,52	0,00	0,00	4410,71
17	Приглашение внешних специалистов для создания обучающего контента	2971,43	2321,43	0,00	0,00	5292,86
18	Отбор специалистов с внутреннего рынка для создания обучающего контента	1980,95	1547,62	0,00	0,00	3528,57
19	Разработка анкетирования для сбора входных данных и отслеживания динамики	2228,57	1741,07	0,00	0,00	3969,64
20	Создание электронного курса	14857,14	11607,14	0,00	0,00	26464,29
21	Создание и интерактивных книг по нормативных документам и инструкциям	14361,90	11220,24	0,00	0,00	25582,14
22	Запись вебинаров и видео-лекций	9904,76	7738,10	0,00	0,00	17642,86
23	Создание электронной библиотеки	13866,67	10833,33	0,00	0,00	24700,00
24	Определить показатели эффективности электронного обучения	2971,43	2321,43	0,00	0,00	5292,86
25	Разработка анкеты обратной связи обучающегося	3961,90	3095,24	0,00	0,00	7057,14
26	Разработка тестирования для оценка качества усвоенного материала	7428,57	5803,57	0,00	0,00	13232,14
27	Презентация новой системы для сотрудников компании	0,00	0,00	572,62	0,00	572,62
28	Сделать тестовую группу сотрудников	990,48	773,81	0,00	0,00	1764,29
29	Провести тестовый запуск электронного обучения	990,48	773,81	0,00	0,00	1764,29
30	Корректировка электронного обучения	1485,71	1160,71	0,00	0,00	2646,43
31	Повсеместное использование электронного обучения	23771,43	18571,43	0,00	0,00	42342,86

1	2	3	4	5	6	7
32	Оценка электронного обучения на основе показателей эффективности	4952,38	3869,05	0,00	0,00	8821,43
33	Анализ достижения поставленных целей	2971,43	2321,43	0,00	0,00	5292,86
34	Аттестация сотрудников	2476,19	1934,52	0,00	0,00	4410,71
35	Корректировка электронного обучения	4952,38	3869,05	0,00	0,00	8821,43
ИТОГО		150057,14	114717,26	14029,17	8148,21	286951,79

Общая сумма затрат на премиальный фонд составит 286 951,79 рублей. Далее отдельно представим данные по расчету инвестиционных и эксплуатационных затрат. Бюджет инвестиционных затрат представлен в таблице 26.

Таблица 26 – Смета инвестиционных затрат на разработку проекта

№ п/п	Мероприятия	Статьи затрат	Период	Сумма, руб.
1	2	3	4	5
1	Анализ технико-экономических показателей	Премии участникам проектной команды (см.табл. № 25)	январь.19	10028,57
2	Кадровый аудит	Премии участникам проектной команды (см.табл. № 25)	январь.19	7273,81
3	Анализ системы развития	Премии участникам проектной команды (см.табл. № 25)	февраль.19	5819,05
4	Определение основных недостатков системы развития персонала	Премии участникам проектной команды (см.табл. № 25)	февраль.19	2909,52
5	Анализ стратегических целей	Премии участникам проектной команды (см.табл. № 25)	февраль.19	2909,52
6	Определить цели запуска электронного обучения	Премии участникам проектной команды (см.табл. № 25)	февраль.19	3636,90
7	Привлечение специалистов по электронному обучению	Премии участникам проектной команды (см.табл. № 25)	февраль.19	7057,14
8	Определение категорий персонала и должностей для электронного обучения	Премии участникам проектной команды (см.табл. № 25)	март.19	4410,71
9	Утверждение списка компетенция для развития с помощью до	Премии участникам проектной команды (см.табл. № 25)	март.19	1145,24

Продолжение таблицы 26

1	2	3	4	5
10	Выбор Learning Management System	Премии участникам проектной команды (см.табл. № 25)	мар.19	1547,62
11	Выбор технологий для электронного обучения	Премии участникам проектной команды (см.табл. № 25)	мар.19	4410,71
12	Расчет бюджета новой системы развития	Премии участникам проектной команды (см.табл. № 25)	мар.19	6592,86
13	Согласование бюджета	Премии участникам проектной команды (см.табл. № 25)	мар.19	1485,71
14	Создание нормативно-распорядительной документации, регулирующей процессы дистанционного обучения.	Премии участникам проектной команды (см.табл. № 25)	мар.19	8821,43
15	Разработка системы отчетов по использованию дистанционного обучения	Премии участникам проектной команды (см.табл. № 25)	апр.19	5292,86
16	Разработка мотивационных схем	Премии участникам проектной команды (см.табл. № 25)	апр.19	4410,71
17	Приглашение внешних специалистов для создания обучающего контента	Премии участникам проектной команды (см.табл. № 25)	апр.19	5292,86
18	Отбор специалистов с внутреннего рынка для создания обучающего контента	Премии участникам проектной команды (см.табл. № 25) Оплата труда приглашенным специалистам. Стоимость услуг по договору составляет 300 тыс. руб.	апр.19	303528,57
19	Разработка анкетирования для сбора входных данных и отслеживания динамики	Премии участникам проектной команды (см.табл. № 25)	апр.19	3528,57
20	Создание электронного курса	Премии участникам проектной команды (см.табл. № 25) Покупка единовременного доступа к платным информационным источникам для доступа сотрудникам (стоимость доступа для 1 компьютера 200 р. Всего будет оснащено 15 компьютеров = $200*15 = 3000$)	май.19	29464,29
21	Создание и интерактивных книг по нормативных документам и инструкциям	Премии участникам проектной команды (см.табл. № 25)	05.2019 и 06.2019	25582,14

1	2	3	4	5
22	Запись вебинаров и видео-лекций	Премии участникам проектной команды (см.табл. № 25)	05.2019 и 06.2019	167642,86
		Затраты на проведение видео съемки и обработку видео (стоимость услуг оператора за 1 день работы 3 тыс. руб. = 3 тыс.руб.*50 дн. = 150 тыс. руб.		
23	Создание электронной библиотеки	Премии участникам проектной команды (см.табл. № 25)	05.2019 и 06.2019	24700,00
24	Определить показатели эффективности электронного обучения	Премии участникам проектной команды (см.табл. № 25)	мар.19	5292,86
25	Разработка анкеты обратной связи обучающегося	Премии участникам проектной команды (см.табл. № 25)	апр.19	7057,14
26	Разработка тестирования для оценка качества усвоенного материала	Премии участникам проектной команды (см.табл. № 25)	05.2019 и 06.2019	13232,14
27	Презентация новой системы для сотрудников компании	Премии участникам проектной команды (см.табл. № 25)	июн.19	572,62
28	Сделать тестовую группу сотрудников	Премии участникам проектной команды (см.табл. № 25)	июн.19	1764,29
29	Провести тестовый запуск электронного обучения	Премии участникам проектной команды (см.табл. № 25)	июн.19	1764,29
30	Корректировка электронного обучения	Премии участникам проектной команды (см.табл. № 25)	июн.19	2646,43
ИТОГО				669821,43

Итоговая сумма инвестиционных затрат составит 669 821,43 рублей. Основная часть инвестиционных затрат приходится на оплату услуг приглашенного эксперта для разработки учебных курсов (44 %). Также одной из значимых статей затрат будет оплата услуг по видеосъемке ученых материалов, что составит 22,4 % от общей суммы инвестиционных затрат. На основе сметы затрат, представленных выше сформируем бюджет инвестиционных затрат по

периодам (Приложение Г). Далее в таблице 27 представим описание эксплуатационных затрат.

Таблица 27 – Смета эксплуатационных затрат на проект

№ п/п	Мероприятия	Статьи затрат	Период	Сумма, руб.
1	Повсеместное использование электронного обучения	Премии участникам проектной команды (см.табл. № 25) Затраты на обслуживание электронной платформы в среднем 35 тыс. руб. в месяц = 35 тыс.руб*6 мес = 210 тыс. руб.	Ежемесячно с 07.2019-по 01.2020	252342,86
2	Оценка электронного обучения на основе показателей эффективности	Премии участникам проектной команды (см.табл. № 25)	Ежемесячно с 12.2019	8821,43
3	Анализ достижения поставленных целей	Премии участникам проектной команды (см.табл. № 25)	Ежемесячно с 12.2019	5292,86
4	Аттестация сотрудников	Премии участникам проектной команды (см.табл. № 25)	Ежемесячно с 12.2019	4410,71
5	Корректировка электронного обучения	Премии участникам проектной команды (см.табл. № 25)	Ежемесячно с 12.2019	8821,43
ИТОГО				279689,29

Сумма эксплуатационных затрат на проект составит 279 689,29 рублей. Эксплуатационные затраты будут на всем этапе функционирования проекта, т.е. начиная с июля 2019 и до декабря 2019 гг. В данной группе затрат наибольшую долю занимают затраты на поддержание работоспособности системы электронного обучения (75%). На основе сметы затрат, представленных выше сформируем бюджет эксплуатационных затрат по периодам проекта (Приложение Д).

Сведем все инвестиционные и эксплуатационные затраты вместе, распределив их по периодам проекта. После чего суммируем данные затраты и определим общую сумму затрат на реализацию проекта по месяцам проекта и в целом за весь период. Данные представлены в таблице 28.

Таблица 28 – Бюджет инвестиционных и эксплуатационных затрат

№ п/п	Месяц проекта	Инвестиционные затраты, тыс. руб.	Эксплуатационные затраты, тыс. руб.	Итого затрат на проект, тыс. руб.
1	янв.19	17302,38	0,00	17302,38
2	фев.19	22332,14	0,00	22332,14
3	мар.19	33707,14	0,00	33707,14
4	апр.19	329110,71	0,00	329110,71
5	май.19	145042,86	0,00	145042,86
6	июн.19	122326,19	0,00	122326,19
7	июл.19	0,00	42057,14	42057,14
8	авг.19	0,00	42057,14	42057,14
9	сен.19	0,00	42057,14	42057,14
10	окт.19	0,00	42057,14	42057,14
11	ноя.19	0,00	42057,14	42057,14
12	дек.19	0,00	69403,57	69403,57
ИТОГО		669821,43	279689,29	949510,71

Итоговая сумма затрат на разработанный для ОАО «РЖД» проект составит 949 510,71 рублей. На рисунке 41 представлена наглядная структура затрат на проект.



Рисунок 41 – Структура затрат на проект, %

Таким образом, наибольшую долю занимают инвестиционные затраты на проект (70,54 %). На долю эксплуатационных затрат приходится только 29,46 % от общей суммы затрат на проект.

Вывод по главе 3:

Целью параграфа 3.1 был анализ существующей системы развития руководителей, специалистов и служащих Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД». В процессе было выявлено полное отсутствие электронного обучения персонала, не смотря на регулярность обучения и

географическое расположение филиалов компании. Также мы сделали несколько выводов на основании анализа существующей системы развития:

- не смотря на стратегические цели, в компании до сих пор не используется электронное обучение как технология;
- используются только классические технологии развития;
- отсутствуют четкие критерии эффективности системы развития;
- высокая затратная часть на ряд традиционных технологий развития.

Важной частью данной выпускной квалификационной работы являлась разработка рекомендаций для системы развития Южно-уральской дирекции инфраструктуры ОАО РЖД в параграфе 3.2. В качестве основных технологий в рамках электронного обучения мы предложили следующее:

- электронная анкета обратной связи;
- опросники;
- электронная библиотека с интерактивными книгами;
- электронные курсы;
- вебинары и видео-лекции;
- тестирование;
- автоматизированная база данных о всех обучаемых с результатами обучений;
- мотивационные схемы для персонала;
- нормативная база электронного обучения.

Разработанный проект по совершенствованию системы развития персонала и внедрению электронного обучения необходимо было оценить по стоимости. Для этого мы рассчитали в параграфе 3.3 на основании плана мероприятий эксплуатационные и инвестиционные затраты. В структуре затрат инвестиционные затраты заняли 70,54%, а эксплуатационные 29,46 %. Сумма эксплуатационных затрат на проект составит 279 689,29 рублей. Итоговая сумма инвестиционных затрат составит 669 821,43 рублей. Основная часть инвестиционных затрат приходится на оплату услуг приглашенного эксперта для разработки учебных курсов (44 %).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мы ставили цель выпускной квалификационной работы: достижение стратегических целей компании через внедрения электронного обучения в систему развития руководителей, специалистов и служащих Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД».

Для этого в параграфе 1.1 мы анализировали сущность электронного дистанционного обучения. После анализа различных точек зрения на данное понятие, мы предложили собственный вариант интерпретации. Также мы изучили преимущества и недостатки данной технологии при развитии персонала, факторы, влияющие на успешность использования, и цели, которые ставят компании, принимая решение внедрить электронное дистанционное обучение. В параграфе 1.2 мы анализировали технологии электронного дистанционного обучения. Выбор технологии зависит от потребности организации и целей, которые она ставит. В любом случае для внедрения электронного дистанционного обучения компании необходимо выбрать платформу. В рамках нашей дипломной работы мы отдали предпочтение платформе iSpring Online. В параграфе 1.3 мы изучили опыт отечественных и зарубежных компаний по дистанционному электронному обучению персонала. Согласно проведенным исследованиям среди основных причин внедрения компаниями электронного обучения является возможность одновременного обучения большего количества человек, экономия денежных средств, обучение персонала в филиалах и экономия времени сотрудников. Большинство компании используют такие технологии, как вебинары, дистанционные курсы, бизнес-симуляции, видеоуроки, электронные тестирования.

В параграфе 2.1 мы подробно проанализировали общую информацию о компании: сфера деятельности, основные продукты и услуги, цели компании, её организационная структура. Одной из основных стратегических целей дирекции является повышение рентабельности. Для анализа возможности достижения данной цели в параграфе 2.2 мы проводили организационно-кадровый аудит. По

итогу были выявлены сильные и слабые стороны. Основными преимуществами ее является все, что связано с производственной частью и финансовой устойчивостью: обеспеченность ресурсами, оснащенность, качество, финансовая устойчивость, возможность бюджетирования. А вот основными слабыми сторонами в сравнении со Свердловской дирекцией связи стали вопросы, касающиеся персонала: издержки на персонал, средний возраст. Компания придерживается стратегии сокращения издержек, имеет в стратегических целях повышение рентабельности, но среди всех проанализированных проблемных полей Южно-Уральской дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» можно выделить высокий уровень издержек на персонал. Кадровый аудит компании не выявил проблем, связанных с текучестью персонала, его структурой. Проблема высокого среднего возраста на данный момент в компании планомерно решается за счет привлечения к работе молодых специалистов. Однако, было выявлено, что на данный момент система развития занимает достаточно высокую долю затрат в общих затратах на управления персоналом. А, как было выявлено ранее, компания стремится сократить свои издержки. В процессе было выявлено полное отсутствие электронного обучения персонала, не смотря на регулярность обучения и географическое расположение филиалов компании. В качестве основных технологий в рамках электронного обучения мы предложили следующее:

- электронная анкета обратной связи;
- опросники;
- электронная библиотека с интерактивными книгами;
- электронные курсы;
- вебинары и видео-лекции;
- тестирование;
- автоматизированная база данных о всех обучаемых с результатами обучений;
- мотивационные схемы для персонала;
- нормативная база электронного обучения.

Разработанный проект по совершенствованию системы развития персонала и внедрению электронного обучения необходимо было оценить по стоимости. Для этого мы рассчитали в параграфе 3.3 на основании плана мероприятий эксплуатационные и инвестиционные затраты. В структуре затрат инвестиционные затраты заняли 70,54 %, а эксплуатационные 29,46 %. Сумма эксплуатационных затрат на проект составит 279 689,29 рублей. Итоговая сумма инвестиционных затрат составит 669 821,43 рублей. Основная часть инвестиционных затрат приходится на оплату услуг приглашенного эксперта для разработки учебных курсов (44 %).

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Авдеев, В.В. Управление персоналом: оптимизация командной работы. Реинжиниринговая технология: учебное пособие / В.В. Авдеев. – М.: ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА, – 2008. – 210 с.
- 2 Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления: Учебное пособие для студентов вузов / Ю.Н. Арсеньева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 287 с.
- 3 Барыло, И.В. Система развития персонала: основные элементы и принципы построения / И.В. Барыло, В.А. Русина // Инновационные технологии в машиностроении, образовании и экономике. – 2016. – № 2. – С. 52–57.
- 4 Бердникова, Л.Ф. Интеллектуальный потенциал в инновационном развитии современной организации / Л.Ф. Бердникова // Вектор науки ТГУ. – 2012. – № 4 (22). – С. 222–229.
- 5 Вебра, А. Дистанционное обучение персонала: стоит ли уходить в онлайн? – <http://www.hr-journal.ru/articles/op/distancionnoe-obuchenie-personala-stoit-li-ukhodit-v-online.html>.
- 6 Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Изд-во ТК Велби, 2011. – 688 с.
- 7 Выбор дистанционных технологий для обучения персонала – <https://hr-portal.ru/article/vybor-distancionnyh-tehnologiy-dlya-obucheniya-personala>.
- 8 Гармидер, Л.Д. Развитие кадрового потенциала предприятия на основе процесса непрерывного образования / Л.Д. Гармидер. //Гуманитарные и социальные науки, – 2013. – № 1. – С. 16–22.
- 9 Готская, И.Б. Выбор системы дистанционного обучения / И.Б. Готская, В.М. Жучков, А.В. Кораблев. – <https://ra-kurs.spb.ru/info/articles/?id=13>.
- 10 Дистанционное обучение: особенности образовательных технологий электронного формата – <http://www.aif.ru/boostbook/distantsionnoe-obuchenie.html>.

11 Заочинский, М.С. Теория и практика дистанционного обучения / М.С. Заочинский, Е.К. Николаева, И.А. Самарова // Наука без границ. – 2017. – № 6 (11). – С. 148–151.

12 Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2012. – 64 с.

13 Как организовать электронное обучения с нуля за 7 шагов – <https://www.ispring.ru/elearning-insights/kak-zapustit-distantionnoe-obuchenie-v-kompanii>.

14 Как создать отдел дистанционного обучения в компании – <https://www.e-executive.ru/education/korporativnoe-obuchenie/1988658-kak-sozdat-otdel-distantionnogo-obucheniya-v-kompanii>.

15 Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление Деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. – М.: Проспект, 2013 – 64 с.

16 Ксенофонтова, Х.З. Формирование трудового потенциала на предприятии / Х.З. Ксенофонтова, З.А. Бараева // Известия ПГПУ им. В. Г. Белинского № 28. – 2012 г. – С. 406–420.

17 Кязимов, К.Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала / К.Г. Кязимов. – МИК:Москва, 2013. – 240 с.

18 Леонтьев, Д.А. Личностный потенциал как потенциал саморегуляции / Д.А. Леонтьев // Ученые записки кафедры общей психологии МГУ. – Смысл. – 2006. – Вып. 2. – С. 86..

19 Маслов, В. М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / В.М. Маслов. – М.: Изд-во Юнити-Дана, 2012. – 222 с.

20 Новаковская, О.А. Управление персоналом в кризисной организации: монография / О.А. Новаковская. – Улан-Удэ : Изд-во ВСГТУ, 2011. – 168 с.

21 Одегов, Ю.Г. Экономика труда: Учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, Л.С. Бабынина. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – 924 с.

22 Особенности дистанционного обучения персонала – https://studref.com/306-544/menedzhment/osobennosti_distantsionnogo_obucheniya_personala.

23 Петренко, Д.В. Интеллектуальный потенциал как резерв повышения эффективности деятельности предприятия / Д.В. Петренко // Экономика и управление. – 2012. – № 2. – С. 124–130.

24 Процесс внедрения системы дистанционного электронного обучения в компании – <https://ra-kurs.spb.ru/info/articles/?id=52>.

25 Система дистанционного обучения персонала: задачи и преимущества – <http://hr-elearning.ru/sistema-distancionnogo-obucheniya-per/>.

26 Современные платформы для дистанционного обучения: широкий выбор, безграничные возможности – <http://hrdocs.ru/poleznaya-informacziya/sovremennyye-platformyi-dlya-distancionnogo-obucheniya-shirokij-vyibor,-bezgranichnyie-vozmozhnosti>.

27 Ступина, М.В. Основы управления персоналом: учебное пособие / М.В. Ступина. – Вологда: ВоГУ, 2014. – 111 с.

28 Тенденции развития дистанционного образования – <https://premiummanageme-nt.com/blog/razvitie-distancionnogo-obucheniya>.

29 Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. – М.: КноРус, 2013. – 624 с.

30 Теплов, С. Результативность и эффективность инвестиций в обучение персонала: учебное пособие / С. Теплов. – М.: Инфра-М, 2011. – 126 с.

31 ТОП 11 бесплатных систем дистанционного обучения для организации электронного обучения персонала – <http://hr-elearning.ru/top-besplatnykh-sistem-distancionnogo-obucheniya-personala/>.

32 Федорова, Т. Организация процесса дистанционного обучения в корпоративном секторе / Т. Федорова. – <https://competentum.ru/blog/organizaciya-processa-distancionnogo-obucheniya-v-korporativnom-sektore>.

33 Шлендер, П.Э. Аудит и контроллинг персонала организации: учебное пособие / П.Э. Шлендер. – М.: Недра, 2010. – 452 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура Южно-Уральской дирекции инфраструктуры

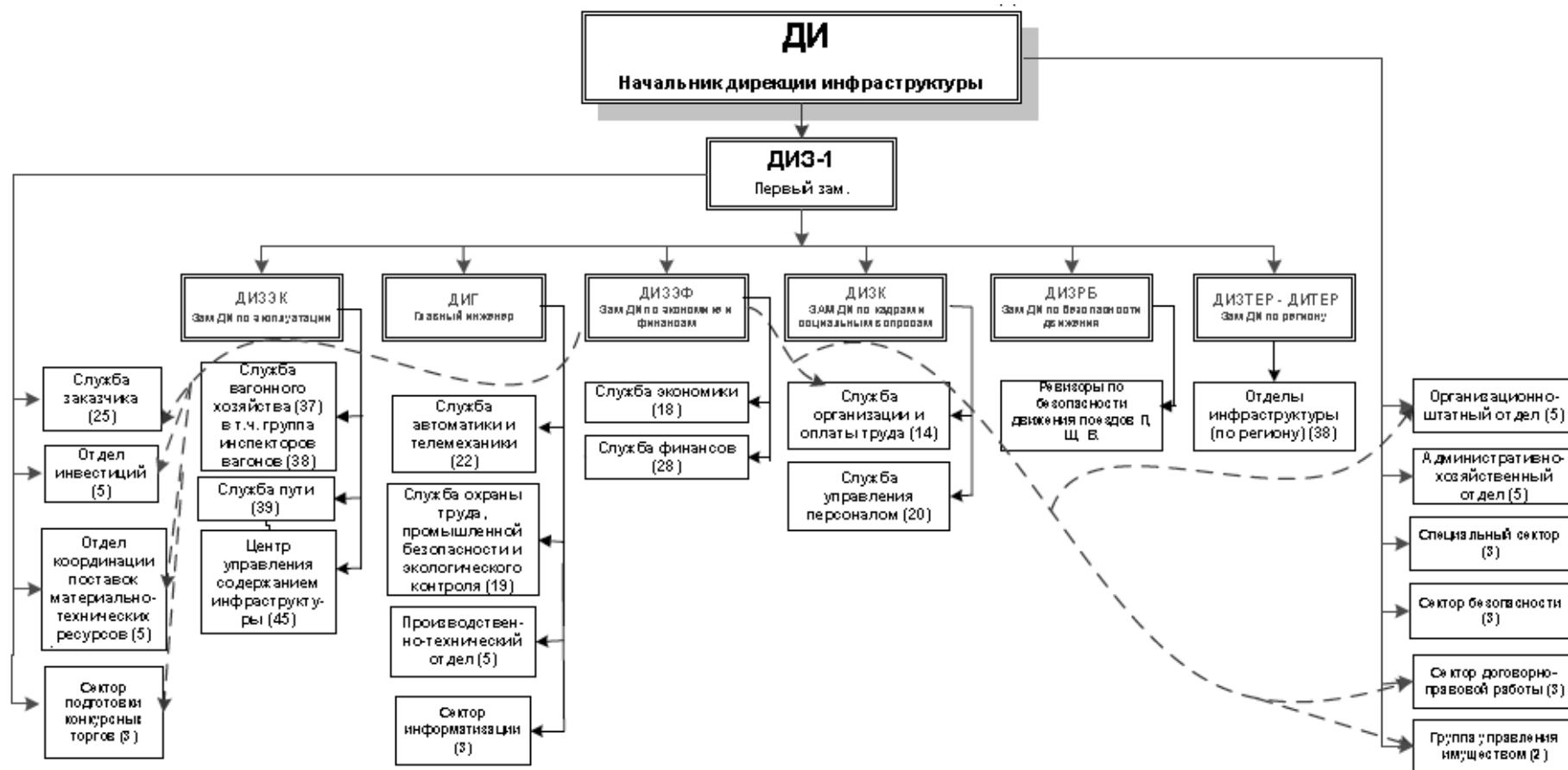


Рисунок А.1

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкета обратной связи

Таблица Б.1

АНКЕТА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Уважаемый коллега!

Благодарим Вас за участие в образовательном мероприятии.

Для улучшения качества содержания и организации обучения просим Вас заполнить анкету:

Название программы: _____

Оцените, пожалуйста, проведенное обучение по шкале от 0 до 5 баллов,
поставив значок в соответствующей клетке:

1. Оценка качества подготовки, организации и ведения учебного процесса:

1.1. Соответствие содержания обучения заявленной учебной программе 5 4 3 2 1

1.2. Актуальность и новизна изучаемых вопросов 5 4 3 2 1

1.3. Практическая полезность обучения по учебной программе 5 4 3 2 1

1.4. Квалификация преподавательского состава, проводившего обучение 5 4 3 2 1

1.5 Преподаватели, занятия которых представляли:
наибольший интерес

наименьший интерес

1.6. Удовлетворенность формой проведения учебных занятий 5 4 3 2 1

1.7. Использование в учебном процессе современных технических средств обучения 5 4 3 2 1

1.8. Полезность изученного опыта работы передовых предприятий 5 4 3 2 1

1.9. Уровень организации выездных занятий (если таковые имелись) 5 4 3 2 1

1.10. Наличие и качество раздаточных учебно-методических материалов 5 4 3 2 1

2. Оценка качества работы сотрудников, сопровождающих учебный процесс:

2.1. Организатор обучения 5 4 3 2 1

2.2. Менеджер учебной группы 5 4 3 2 1

3. Рекомендовали ли бы Вы прохождение данного обучения своим коллегам 5 4 3 2 1

4. Что бы Вы предложили улучшить в данном обучении? _____

5. Ваши предложения \ пожелания к организации обучения? _____

6. Ваши дополнительные комментарии: _____

Нам важно Ваше мнение!

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Диаграмма Ганта для проекта

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Бюджет инвестиционных затрат

Таблица Г.1

№ п/п	Мероприятия	январь.19	февраль.19	март.19	апрель.19	май.19	июнь.19	ИТОГО
1	Анализ технико-экономических показателей	10028,57						10028,57
2	Кадровый аудит	7273,81						7273,81
3	Анализ системы развития		5819,05					5819,05
4	Определение основных недостатков системы развития персонала		2909,52					2909,52
5	Анализ стратегических целей		2909,52					2909,52
6	Определить цели запуска электронного обучения		3636,90					3636,90
7	Привлечение специалистов по электронному обучению		7057,14					7057,14
8	Определение категорий персонала и должностей для электронного обучения			4410,71				4410,71
9	Утверждение списка компетенция для развития с помощью до			1145,24				1145,24
10	Выбор Learning Management System			1547,62				1547,62
11	Выбор технологий для электронного обучения			4410,71				4410,71
12	Расчет бюджета новой системы развития			6592,86				6592,86
13	Согласование бюджета			1485,71				1485,71
14	Создание нормативно-распорядительной документации, регулирующей процессы дистанционного обучения.			8821,43				8821,43
15	Разработка системы отчетов по использованию дистанционного обучения				5292,86			5292,86

Окончание таблицы Г.1

№ п/п	Мероприятия	январ.19	февр.19	мар.19	апр.19	май.19	июн.19	ИТОГО
16	Разработка мотивационных схем				4410,71			4410,71
17	Приглашение внешних специалистов для создания обучающего контента				5292,86			5292,86
18	Отбор специалистов с внутреннего рынка для создания обучающего контента				303528,57			303528,57
19	Разработка анкетирования для сбора входных данных и отслеживания динамики				3528,57			3528,57
20	Создание электронного курса					29464,29		29464,29
21	Создание и интерактивных книг по нормативным документам и инструкциям					12791,07	12791,07	25582,14
22	Запись вебинаров и видео-лекций					83821,43	83821,43	167642,86
23	Создание электронной библиотеки					12350,00	12350,00	24700,00
24	Определить показатели эффективности электронного обучения			5292,86				5292,86
25	Разработка анкеты обратной связи обучающегося				7057,14			7057,14
26	Разработка тестирования для оценки качества усвоенного материала					6616,071	6616,071	13232,14
27	Презентация новой системы для сотрудников компании						572,62	572,62
28	Сделать тестовую группу сотрудников						1764,29	1764,29
29	Провести тестовый запуск электронного обучения						1764,29	1764,29
30	Корректировка электронного обучения						2646,43	2646,43
	ИТОГО	17302,38	22332,14	33707,14	329110,71	145042,86	122326,19	669821,43

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Бюджет эксплуатационных затрат

Таблица Д.1

№ п/п	Мероприятия	июл.19	авг.19	сен.19	окт.19	ноя.19	дек.19	ИТОГО
1	Повсеместное использование электронного обучения	42057,14	42057,14	42057,14	42057,14	42057,14	42057,14	252342,86
2	Оценка электронного обучения на основе показателей эффективности						8821,43	8821,43
3	Анализ достижения поставленных целей						5292,86	5292,86
4	Аттестация сотрудников						4410,71	4410,71
5	Корректировка электронного обучения						8821,43	8821,43
	ИТОГО	42057,14	42057,14	42057,14	42057,14	42057,14	69403,57	279689,29