

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование департамента)

38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование управления обучением персонала организации
(на примере Красноярского ИВЦ)»

Студент

М.А. Рогалева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Т.В. Полякова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

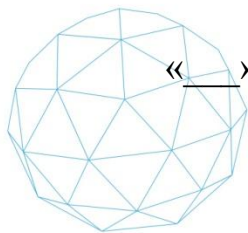
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« »

2019 г.

Тольятти 2019



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Рогалева М.А.

Тема работы: «Совершенствование управления обучением персонала организации (на примере Красноярского ИВЦ)»

Научный руководитель: Полякова Т.В.

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала в организации.

Объект исследования – Красноярский информационно-вычислительный центр ИВЦ.

Предмет исследования – система обучения персонала Красноярского ИВЦ.

Методы исследования – изучение научно-методической литературы, анализ, обобщение научных и практических данных, классификация и конкретизация.

Краткие выводы по бакалаврской работе: для более эффективного управления обучением персонала необходимо внедрять информационные технологии.

Практическая значимость работы заключается в успешном совершенствовании управления обучением персонала в транспортной отрасли России, применение этого опыта на практике может повысить экономическую эффективность деятельности других организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 27 источников и 6 приложений. Общий объем работы, без приложений, 64 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 8, рисунков – 12.

Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические и практические аспекты управления обучением персонала	6
1.1. Сущность процесса обучения персонала.....	6
1.2 Организация и управление профессиональным обучением персонала	12
1.3 Международный опыт организации профессионального обучения персонала.....	20
2. Оценка системы управления обучением персонала в Красноярском ИВЦ	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	23
2.2 Анализ системы управления обучением персонала в организации.....	31
3. Совершенствование управления обучением персонала организации в Красноярском ИВЦ.....	41
3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование управления обучением персонала организации	41
3.2 Оценка предложенных мероприятий	52
Заключение	59
Список используемой литературы	62
Приложения	65

Введение

В современном мире профессиональные знания и навыки устаревают с каждым годом все быстрее и быстрее. Например, Европейский Фонд развития управленческих кадров указывает период устаревания в 1,5–2 года. Существует ряд профессий, которые изживают себя буквально в считанные дни, становятся полностью невостребованными. Это одна из основных причин, объясняющих необходимость обучения персонала организаций.

Международный опыт показывает, что инвестирование в обучение персонала приносит большую отдачу, чем инвестирование, например, в совершенствование оборудования. Персонал становится основным инструментом, обеспечивающим эффективную работу всей организации.

Продуктивное управление обучением персонала имеет и другие положительные факторы: развивает творческий и трудовой потенциал сотрудников, мотивирует на успешную деятельность, усиливает преданность сотрудников организации и т. д.

Для более эффективной деятельности по управлению обучением персоналом все чаще привлекаются специализированные фирмы, разрабатываются программы, учитывающие специфику организаций.

В бакалаврской работе рассматривается опыт совершенствования управлением обучения персонала в ОАО «РЖД», на примере Красноярского ИВЦ, а именно процесс автоматизации управления обучением персонала.

Актуальность темы обусловлена тем, что совершенствование управления обучением персонала служит примером результативной деятельности в работе не только службы по управлению персоналом в конкретной организации, но и в транспортной отрасли России в целом.

Целью написания бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию управлением обучения персонала в Красноярском ИВЦ.

Задачи бакалаврской работы:

- рассмотреть теоретические и практические аспекты управления обучением персонала;
- оценить систему управления обучением персонала в Красноярском ИВЦ;
- разработать мероприятия по совершенствованию управлением обучением персонала организации в Красноярском ИВЦ.

Объектом исследования является Красноярский информационно-вычислительный центр ИВЦ – структурное подразделение Главного вычислительного центра – филиала ОАО «РЖД».

Предмет исследования – система обучения персонала Красноярского ИВЦ.

При написании бакалаврской работы были использованы следующие методы: изучение научно-методической литературы, анализ, обобщение научных и практических данных, классификация и конкретизация.

Информационную базу составили учебные пособия российских и зарубежных авторов, публикации из периодической печати, ресурсы Интернет-порталов, нормативная и отчетная документация предприятия.

Практическая значимость работы заключается в успешном совершенствовании управления обучением персонала в транспортной отрасли России, применение этого опыта на практике может повысить экономическую эффективность деятельности других организаций.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и 6 приложений.

В первой главе рассмотрены теоретические и практические аспекты управления обучением персонала. Во второй главе рассмотрена организационно-хозяйственная деятельность Красноярского ИВЦ. В третьей главе представлен анализ совершенствования управлением обучения персонала организации. В заключении приведены результаты анализа опыта автоматизации управления обучением персонала в организации.

Список используемой литературы состоит из 27 источников.

1. Теоретические и практические аспекты управления обучением персонала

1.1. Сущность процесса обучения персонала

Каждая организация стремится быть преуспевающей, конкурентоспособной. Грамотный, квалифицированный персонал является одним из основных факторов, который обеспечивает успех организации в современном обществе, ориентирующимся на развитии человеческих ресурсов. Сегодня зачастую инвестирование в развитие персонала дает больше результатов, чем инвестирование, например, в совершенствование оборудования. Глобализация экономики, жесткая конкуренция, широкая специализация предприятий, постоянное совершенствование техники и информационных технологий и другие факторы объясняют необходимость в профессиональном развитии персонала.

Профессиональное обучение персонала становится все более актуальным направлением деятельности службы управления персоналом любой организации. В штат организаций вводятся не только единичные специалисты по обучению, но и создаются отделы, службы, занимающиеся развитием персонала. Крупные корпорации создают собственные институты для обучения своих сотрудников. Нередко организациями привлекаются к сотрудничеству и сторонние фирмы, специализирующиеся на профессиональном обучении.

В рамках данной работы будем считать термины «профессиональное обучение персонала» и «профессиональное развитие персонала» синонимами.

Существует различные определения термина «обучение персонала», некоторые из них представлены в таблице 1. Но все определения объединяет то, что конечная цель такого обучения – это овладение сотрудниками

профессиональных знаний и навыков, нужных для успешной трудовой деятельности.

Таблица 1 – Определения термина «Обучение персонала»

Автор	Определение
Тараненко О. Н.	Обучение персонала – целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т. п. [26, стр. 87].
Шлендер П.Э.	Профессиональное обучение – это процесс овладения определенным уровнем знаний и навыков деятельности по конкретной профессии и специальности [27, стр. 129].
Моисеева Е. Г.	Профессиональное образование персонала — вид управленческой деятельности, направленный на подготовку персонала для выполнения новых производственных функций, занятия новых должностей, решения новых задач [11, стр. 109].
Инжиева Д. М.	Обучение персонала – это развитие профессиональных знаний, умений, навыков сотрудников, исходя из целей развития соответствующих подразделений, которые, в свою очередь, привязаны к стратегии компании [4, стр. 126]. Профессиональное развитие – это процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека [4, стр. 138].
Прытков Р. М.	Обучение персонала - это систематический процесс целенаправленного изменения знаний, рабочих навыков, мотивации, поведения и сознания работников [18, стр. 115].

Цели профессионального обучения с позиции работников и работодателей различны. Обучаясь, работник преследует личные цели,

ориентированные обычно только на себя. Работодатель же мыслит в более глобальных масштабах, ему важнее успешность всей организации в целом.

Для примера обозначим некоторые цели работников:

- желание сохранить работу или должность;
- карьерный рост;
- повышение заработной платы;
- получение власти, больших полномочий;
- поддержание или повышение уровня квалификации;
- интерес к самому процессу обучения;
- развитие творческого потенциала и т.д.

Работодатель, вкладываясь в образование персонала, стремится увеличить отдачу от каждого сотрудника в отдельности и от трудового коллектива в целом, тем самым повысить эффективность деятельности организации. На рисунке 1 представлены основные цели профессионального обучения персонала с точки зрения работодателя.

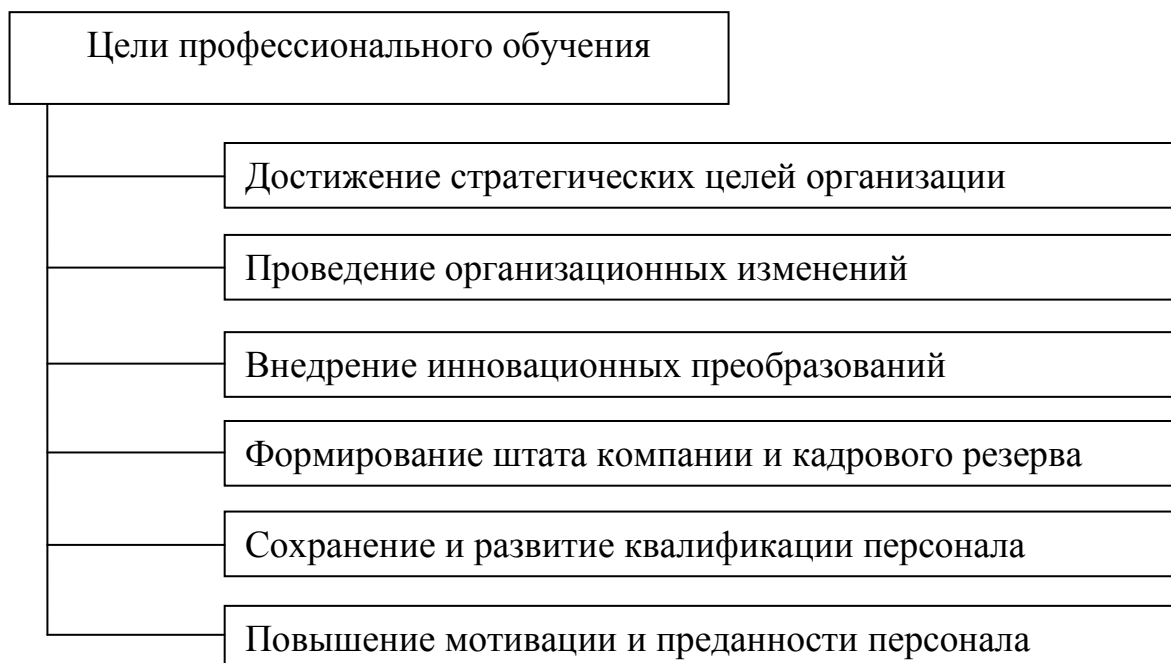


Рисунок 1 – Цели обучения персонала с позиции работодателя

В современном мире очень быстро изменяются внешние и внутренние условия деятельности организаций. В зависимости от стратегических целей организаций и личных целей работников формируются и меняются цели профессионального обучения. В результате цели работодателя и работника могут совпадать, быть однонаправленными, а могут и кардинально расходиться, противоречить друг другу. Естественно, что максимальной эффективности профессионального обучения для организации можно добиться только при совпадении целей обучения персонала.

Задачи, которые ставят перед собой организации, занимаясь развитием персонала, можно разграничить на три типа в зависимости от того, кто будет обучаться:

1) вновь принятые и/или переведенные сотрудники без опыта работы проходят начальную подготовку для освоения новых знаний и навыков;

2) вновь принятые сотрудники с опытом работы и/или уже работающий персонал обучаются для повышения квалификации, совершенствования имеющихся навыков, освоения новой техники и технологии и т.д.;

3) руководители проходят профессиональное обучение для более эффективного управления организацией.

Предпочтение при выборе задач профессионального обучения отдается в зависимости от целей организации.

Основываясь на задачах, обозначим виды профессионального обучения персонала:

- подготовка, переподготовка, обучение второй профессии;
- повышение квалификации сотрудников;
- обучение руководящего состава.

К первому виду профессионального обучения относятся понятия подготовка, переподготовка и обучение второй профессии, которые принято различать, хотя суть – получение новой профессии – одна.

Подготовка подразумевает обучение впервые. Подготовку иногда разграничивают на начальную и на специализированную [7].

Подготовка может проводиться и в учебных заведениях и на предприятии. Подготовка персонала проводится по одной из трех форм:

- 1) индивидуальная форма, когда обучается только один сотрудник;
- 2) групповая или бригадная форма, позволяет обучать группу сотрудников. Форма направлена на обучение работы в коллективе;
- 3) курсовая форма, применяется при обучении персонала сложным видам работ или профессий.

Переподготовка – это обучение персонала, уже имеющего какую-то профессию, новой специальности.

Обучение второй профессии необходимо, когда сотрудник будет работать одновременно по нескольким специальностям, профессиям.

Второй вид обучения направлен на совершенствование профессиональной деятельности персонала. Повышение квалификации разделяют по категориям сотрудников: рабочие и специалисты/служащие.

Повышение квалификации рабочих бывает следующих форм:

- производственно-технические курсы;
- курсы целевого назначения;
- школы передовых приемов и методов труда;
- курсы бригадиров;
- самостоятельное усвоение.

Второй и третий виды обучения персонала иногда пересекаются, так как руководящий состав так же проходит курсы повышения квалификации, а специалисты обучаются на курсах для руководителей.

Третий вид обучения выделен в отдельный вид, так как он направлен на развитие и совершенствование управленческих качеств, которые необходимы для успешного руководства персоналом и самой организации.

Анализируя все определения термина «обучение персонала», можно указать то, что в процессе профессионального обучения усваиваются различные знания, навыки, умения, поведение. Это все и является предметом обучения (рисунок 2). Только при успешном освоении, перечисленных

составляющих предмета обучения, можно говорить о том, что обучение пройдено эффективно.

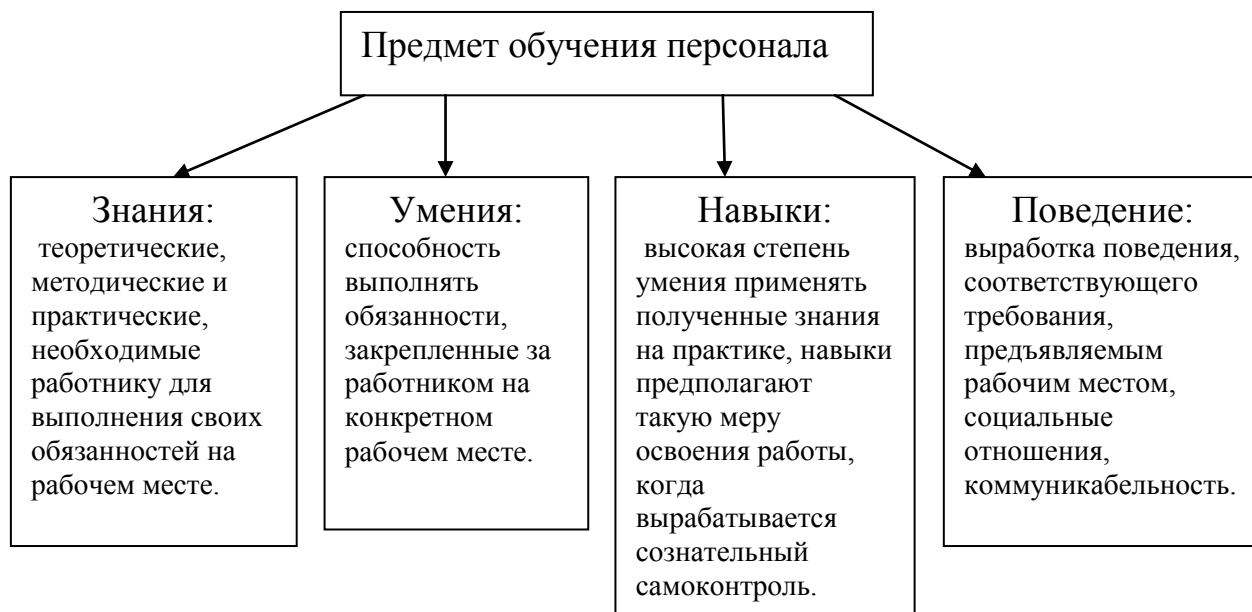


Рисунок 2 – Предмет профессионального обучения персонала

Задачи профессионального обучения сопоставляются с функциями обучения персонала. Функции обучения персонала предполагают, что обучающиеся будут активными участниками процесса обучения, полностью вовлеченными в учебу. На рисунке 3 представлены функции обучения персонала и их содержание. Обозначение функций профессионального обучения приведено символически, так как между ними нет четкого разграничения, а некоторые моменты являются одинаковыми для всех функций.

Важную роль в обучении персонала играют принципы, так как они раскрывают сущность обучения. К основным принципам чаще всего относят:

- принцип планирования и обязательности;
- принцип систематичности и последовательности;
- принцип целостности и непрерывности обучения;

- принцип прогрессивности и перспективности;
- принцип научности и комплексности;
- принцип оптимальности и окупаемости.



Рисунок 3 – Функции профессионального обучения персонала

Принципы профессионального обучения позволяют понять, на чем должен основываться процесс организации профессионального обучения персонала и как управлять им.

1.2 Организация и управление профессиональным обучением персонала

В современной действительности организация профессионального обучения персонала одна из основных задач, стоящих перед специалистами по управлению персоналом. Это объясняется тем, что знания во всех областях жизнедеятельности быстро устаревают, а несоответствие квалификации персонала требованиям организации отрицательно сказывается на процветании последней.

Организация или планирование обучения персонала является неотъемлемой частью самого обучения. Планирование профессионального обучения – сложный процесс, который принято разбивать на этапы. На рисунке 4 представлены основные этапы планирования обучения персонала в виде алгоритма. Рассмотрим каждый этап более подробно.

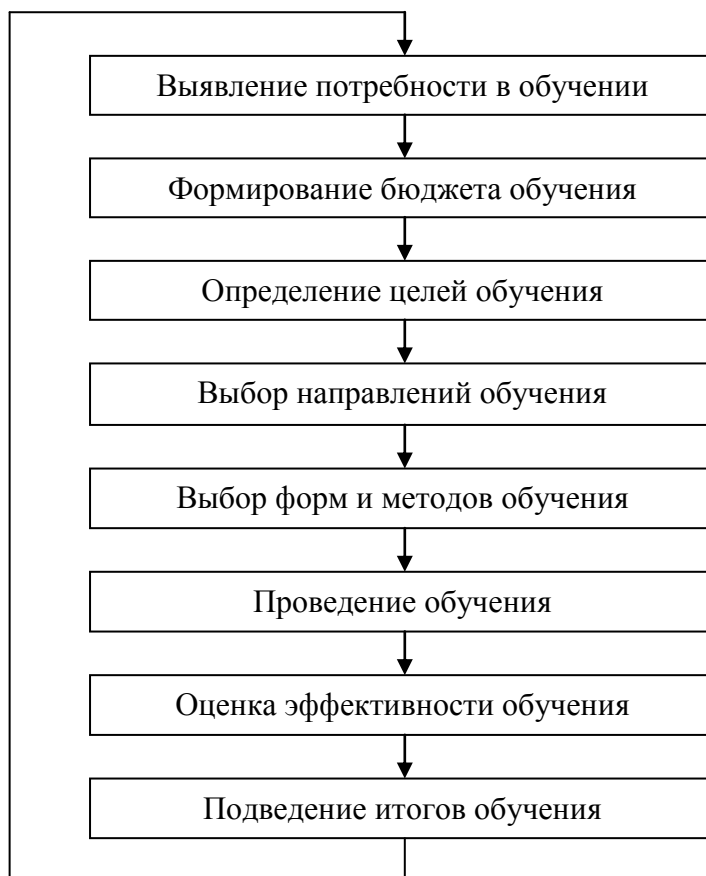


Рисунок 4 – Этапы организации обучения персонала

Первоначально необходимо выявить потребность в обучении персонала. По сути, потребность в обучении показывает разницу между существующей квалификацией сотрудника и квалификацией, требуемой для выполнения должностных обязанностей. Потребность в обучении определяется разными способами. Приведем в пример некоторые из них:

- анализ долгосрочных и краткосрочных планов предприятия;

- анализ результатов аттестации сотрудников и данных сотрудников (стаж работы, возраст, образование и др.);
- анализ индивидуальных планов развития сотрудников;
- формирование кадрового резерва и т.д.

На втором этапе формируется бюджет обучения персонала. С учетом экономических возможностей организации осуществляется выбор методов и форм обучения, программ обучения, учебных заведений, определяется количество учащихся. При составе бюджета желательно учитывать не только расходы, связанные с обучением персонала, но и возможные доходы от проводимого обучения. Доходы от профессионального обучения сотрудников не во всех сферах деятельности легко рассчитать, но фактор того, что обучение персонала будет способствовать росту экономических показателей, должен быть учтен.

На третьем шаге решается с какой целью будет проводиться обучение. Как уже обозначалось ранее, цели обучения могут быть ориентированы на успешность организации и на индивидуальное развитие сотрудника. Максимальной эффективности от обучения можно добиться при сочетании, указанных целей.

После постановки целей обучения проводится выбор направлений обучения, то есть определяется тематика обучения персонала и категории (целевые группы) обучаемого персонала. Тематика обучения персонала зависит от вида деятельности организации. Примерное разграничение на целевые группы обучаемого персонала, представленное на рисунке 5, не является исчерпывающим и при необходимости может быть дополнено.

На пятом этапе необходимо определиться с формами и методами обучения персонала, основываясь на данных предыдущих этапов, то есть с учетом целей, направления обучения и бюджета.

Формы профессионального обучения могут быть сгруппированы по следующим признакам:

- по количеству участников: групповое и индивидуальное обучение;

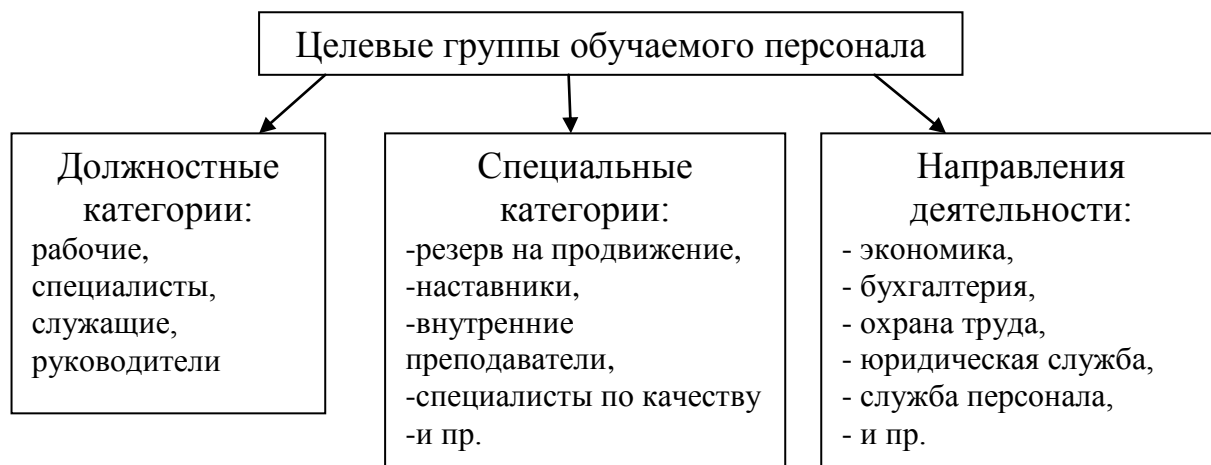


Рисунок 5 – Категории (целевые группы) обучаемого персонала

- по режиму обучения: с отрывом от работы и без отрыва от работы;
- по месту организации обучения: внутри и вне организации;
- по организации проводящей обучение: специалист или учебное заведение внутри организации и внешнее учебное заведение.

После выбора формы обучения можно приступить к выбору методов обучения. Сгруппируем основные методы обучения по режиму обучения, то есть методы обучения персонала на рабочем месте или внутрипроизводственное обучение (рисунок 6) и методы обучения вне рабочего места или внепроизводственное обучение (рисунок 7).

Обозначим преимущества и недостатки обучения внутри- и внепроизводственного обучения персонала. Преимущества обучения на рабочем месте: более дешевое обучение, учитывается специализация организация, можно учитывать график работы персонала, можно проконсультироваться у внутреннего преподавателя значительно позже проведения обучения. Недостатки – это узкая специализация обучения. Преимуществом обучения вне рабочего места: более эффективно, обучение происходит в другой обстановке, что способствует появлению у сотрудников новых взглядов на проблему. К недостаткам можно отнести более высокую стоимость проведения обучения.

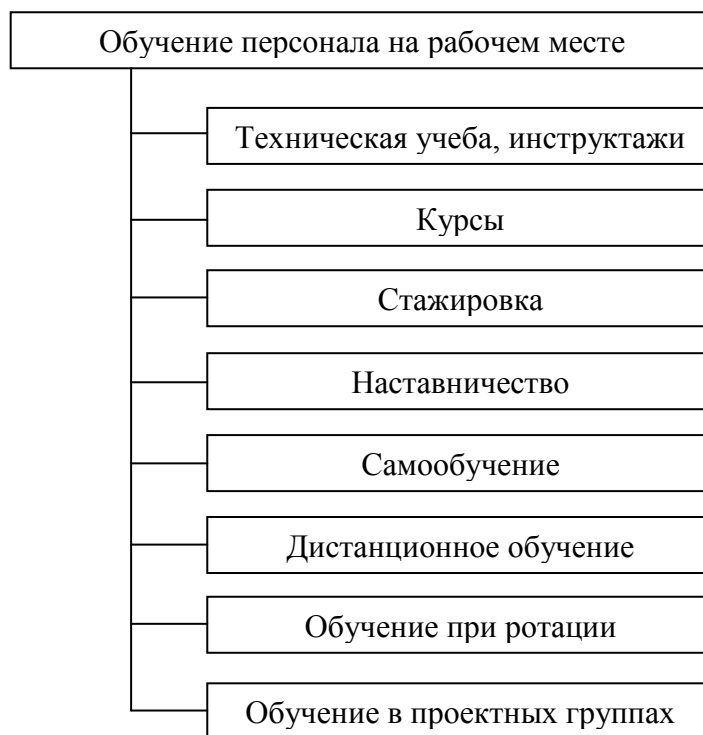


Рисунок 6 – Методы внутрипроизводственного обучения персонала

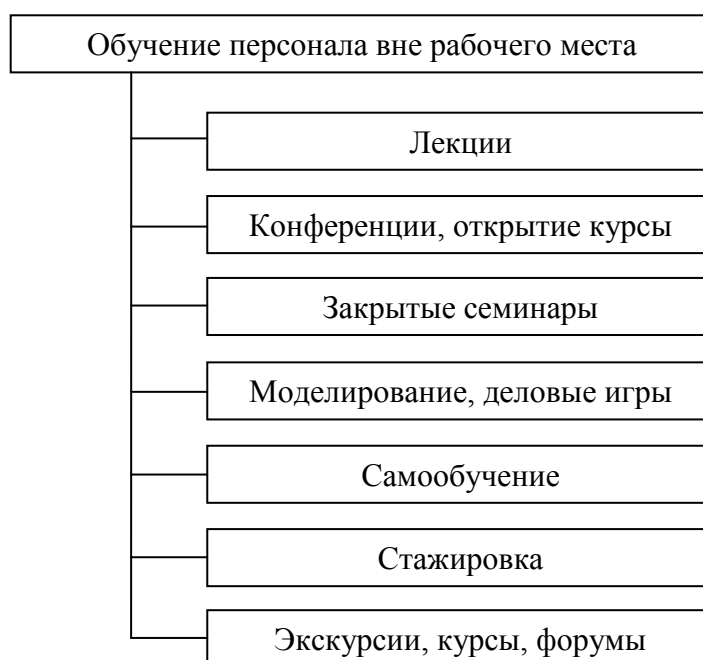


Рисунок 7 – Методы внепроизводственного обучения персонала

Обозначим преимущества и недостатки обучения внутри- и внепроизводственного обучения персонала. Преимущества обучения на

рабочем месте: более дешевое обучение, учитывается специализация организация и график работы персонала, можно проконсультироваться у внутреннего преподавателя значительно позже проведения обучения. Недостатки – это узкая специализация обучения. Преимуществом обучения вне рабочего места: более эффективно, обучение происходит в другой обстановке, что способствует появлению у сотрудников новых взглядов на проблему. К недостаткам можно отнести более высокую стоимость проведения обучения.

Техническая учеба, инструктажи знакомят персонал рабочим местом, деловой обстановкой, с любыми моментами из рабочей обстановки. Обычно непродолжительны по времени и объему, узко специализированы.

Курсы на рабочем месте и вне его позволяют приобретать профессиональный направленный опыт, связанный с индивидуальным развитием персонала. Считаются высокоэффективным методом.

Стажировка может проводиться как на рабочем месте, так и вне его. Обычно это длительный процесс, требующий тщательного планирования. Стажировка может требовать значительного финансирования, например, практика иностранного языка за границей.

Наставничество или коучинг так же является одним из длительных методов обучения, который планируется заранее. Ученичество относится к традиционным методам профессионального обучения, положительно себя зарекомендовавшим.

Самостоятельное обучение относится ко всем формам профессионального обучения. Это наиболее простой и дешевый метод обучения. Главные требования – сознательный подход и желание учиться.

Дистанционное обучение получает все большее распространение, так как это дешевый и качественный метод обучения. Такое обучение позволяет изучать теоретические и практические материалы, проводить тестирования, экзамены без отрыва персонала от рабочего места.

Ротация так же является одним из видов обучения персонала внутри производства. Позволяет получать профессиональные знания, опыт при смене рабочего места.

Создание проектных групп позволяет сотрудничать в учебных целях, решая определенные задачи организации, расширить кругозор.

Лекции это пассивный метод профессионального обучения. Чаще всего такое обучение персонала направлено на изучение теории и методологии.

На конференции, открытые семинары направляются сотрудники с узкой специализацией для обмена опытом с другими специалистами по теме обучения. Этот метод обучения является одним из самых дорогих, который сложно запланировать заранее, так как он организуется сторонними лицами без четкого графика проведения.

Закрытые семинары, курсы подразумевают обучение, организуемое предприятием как своими силами, так с помощью привлечения сторонних организаций. Крупные корпорации для этих целей создают свои школы, университеты, которые действуют на постоянной основе.

Моделирование, деловые игры, управленческие игры, ситуационный анализ и прочее, как способ обучения позволяют проигрывать какие-либо сценарии, деловые моменты, анализировать поведение, ситуации и пр.

Экскурсии, дискуссии, форумы направлены на общее и профессиональное развитие, способствуют развитию познавательной деятельности, развитию логического мышления, умению отставить свою точку зрения, анализировать слова и поведение других участников.

Указанная классификация методов не является полной, так как в рамках данной работы невозможно описать все существующее множество современных и традиционных методов обучения персонала. Так же нужно учитывать и то, что не существует универсального метода обучения персонала.

На шестом шаге проводится запланированное обучение персонала, то есть приобретение новых профессиональных знаний и навыков.

Далее на седьмом шаге проводится разработка и/или выбор способов оценки качества проведенного профессионального обучения. В зависимости от целей обучения, бюджета форм и методов должны быть определены и способы контроля эффективности обучения. Это могут быть, например, экзамены, анализ работы сотрудника, аудит сторонней организацией и пр.

На последнем шаге подводятся итоги профессионального развития персонала с помощью выбранных критериев оценки эффективности обучения и принимается решение о результативности. Сопоставляется выявленная на первом шаге потребность обучения персонала и результат обучения. Как правило, составляется отчетность о проведенном обучении персонала.

Представленный поэтапный процесс организации обучения персоналом не является эталонным. Специалисты, планирующие обучение персонала в организации, должны самостоятельно разрабатывать процесс планирования обучения и могут дополнять его другими шагами, исключать предложенные. Но любая поэтапная организация процесса обучения персонала будет способствовать успешной работе службы управления персоналом.

При планировании обучения персонала нужно учитывать, результаты обучения могут проявиться не сразу. Некоторые специалисты в области управления персоналом указывают, что оценить эффективность обучения очень сложно или невозможно. Но опыт современных отечественных и международных организаций свидетельствует о том, что только с помощью профессионального развития персонала можно реализовать успешную деятельность организации.

1.3 Международный опыт организации профессионального обучения персонала

Все страны мира разрабатывают, совершенствуют системы профессионального развития персонала с учетом их культурных особенностей и уровнем экономического развития. Проанализируем подходы к организации профессионального обучения персонала в современных условиях в России и нескольких зарубежных стран.

Япония считается одной из стран с наиболее направленной на профессиональное развитие персонала кадровой политикой. Обучение японских специалистов проводится непрерывно, в Японии даже существует такое понятие, как пожизненная профессиональная подготовка. При обучении отдается предпочтение методам – на рабочем месте и самообучение. Широко применяется горизонтальная и вертикальная ротация кадров, переподготовка специалистов предпенсионного возраста, повышение квалификации с учетом региональных потребностей, широко развито наставничество. Особое внимание уделяется обучению исследователей и технических специалистов, что объясняется высоким уровнем развития информационных технологий, электронизации и автоматизации производства [11].

В отличие от японских компаний в США обучение персонала не входит в стратегию организаций по развитию конкурентоспособности. Чаще всего обучают персонал, имеющий высшее образование и представляющий особую ценность для организации. Так же уделяют внимание подготовки вновь принятых сотрудников без опыта работы. Преобладает узкоспециализированное обучение персонала, так как американские компании стараются добиться максимального соответствия квалификации сотрудника и его должности.

Во Франции при обучении персонала отдается предпочтение к индивидуальному подходу к сотрудникам с учетом специфики деятельности

организации. Обучение персонала является неотъемлемой частью стратегией компаний. Чаще всего, обучение персонала происходит на рабочем месте, но при этом привлекаются сторонние организации. Преобладают краткосрочные и узконаправленные курсы.

В Германии общество и государство понимает значимость профессионального развития персонала и поэтому в профессиональную квалификацию сотрудников вкладываются значительные средства. Так же как и в Японии, в Германии преобладает внутрипроизводственное обучение. Развита система адаптации новых сотрудников без опыта работы. Повышение квалификации и переподготовка ориентированы на обучающегося сотрудника, на развитие его потенциала. Наблюдается тенденция увеличения заинтересованности персонала в своей переподготовке.

В Великобритании обучение персонала вне организации является дорогостоящим и неэффективным, поэтому широко применяется внутрифирменное обучение. Развита система наставничества и обмен ноу-хау. За последние годы процент сотрудников, прошедших профессиональное обучение возрос на 15%. Крупные британские корпорации затрачивают на обучение персонала до 10% фонда заработной платы [12].

В организациях Российской Федерации более широко, чем в зарубежных странах, применяются виды профессионального обучения – присутствуют подготовка персонала, повышение квалификации, обучение второй профессии и переподготовка сотрудников. Последние годы многие положительные моменты зарубежного опыта перенимаются российскими компаниями, что позволяет компаниям вести более успешную деятельность. Государство заинтересовано в профессиональном развитии граждан: формируется нормативно-правовая база, создаются и совершенствуются образовательные ресурсы, разрабатываются обучающие технологии, развиваются системы информационного обеспечения [8].

Но, не смотря на это, многие компании относятся с осторожностью и даже с неприязнью внедрения инноваций в области обучения персонала. Предпочитают отдавать основную роль службе управления персоналом, а мнение сотрудников мало учитывается.

На сегодняшний момент во многих российских компаниях остро стоит вопрос о сокращении невостребованных специальностей в связи с внедрением современной техники, информационных технологий. Изучение опыта зарубежных стран в области профессионального развития персонала и адаптация его с учетом российской специфики – важнейшее условие изменения сложившейся ситуации на предприятиях России.

Изменения в современной науке, технике и экономике России и зарубежных стран требуют постоянного роста профессиональной квалификации персонала, повышения его культурно-технического уровня. Российским компаниям необходимо создавать многофункциональную систему управления обучением персоналом. Для более эффективной работы такой системы нужно внедрять информационные технологии для планирования обучения персонала, проведения обучения и контроля результативности обучения. На первом месте в такой системе должно быть определение потребностей персонала с учетом целей организации и потенциала персонала этой организации.

2. Оценка системы управления обучением персонала в Красноярском ИВЦ

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Полное наименование организации – «Красноярский информационно-вычислительный центр – структурное подразделение Главного вычислительно центра – филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги»».

Краткое наименование – Красноярский ИВЦ.

ОАО "РЖД" было учреждено постановлением Правительства РФ от 18.09.2003 г. № 585. Учредителем и единственным владельцем всего пакета акций ОАО "РЖД" является государство – Российская Федерация. Полномочный представитель акционера общества – Правительство Российской Федерации. ОАО «РЖД» – это юридическое лицо, которое организует свою деятельность на основании законодательства РФ.

Главный вычислительный центр относится к функциональным филиалам ОАО «РЖД». Он состоит из головного центра (непосредственно ГВЦ) и 16 региональных центров, одним из которых является Красноярский информационно-вычислительный центр.

История Красноярского ИВЦ начинается гораздо раньше даты присоединения к Главному центру. Красноярский центр создан во время образования Красноярской железной дороги, которая выделилась из состава Восточно-Сибирской железной дороги в 1979 году.

25 марта 1980 г. приказом начальника Красноярской железной дороги Фадеева Г.М. Информационно-вычислительный центр выделен в самостоятельное предприятие дороги.

Красноярский ИВЦ вместе с остальными региональными центрами включен в структуру ГВЦ с апреля 2007 г. приказом ОАО «РЖД» от 13 ноября 2006 года № 257.

Спустя 5 лет после объединения всех центров, директор Главного центра утвердил типовую организационную структуру информационно-вычислительных центров. Наименования отделов и их функций были унифицированы. В настоящее время Красноярский ИВЦ состоит из 12 отделов, структура которых представлена в Приложении А. При этом отдел «Орган управления КрасИВЦ» помимо руководящих должностей состоит еще из 3 подотделов: «Группа по управлению персоналом», «Отдел экономики и финансов» и «Технический отдел».

Юридический адрес Красноярского ИВЦ – г. Москва, ул. Новая Басманная, д. 2.

Фактический адрес – Красноярский край, г. Красноярск, ул. Мира, д. 156. По этому адресу располагаются непосредственно руководство и большинство сотрудников центра. Так же в составе центра есть рабочие места в других населенных пунктах – г. Ачинск и г. Абакан. В г. Ачинске находится 6 рабочих мест, а в г. Абакане – 11 рабочих мест.

Основное направление деятельности информационное обеспечение работы ОАО «РЖД», которое выражается в эксплуатации программно-технических комплексов (ПТК) и сети передачи данных (СПД). В вычислительных центрах действует принцип экстерриториального предоставления ИТ-услуг, то есть любой центр может и должен обеспечивать работу любого ПТК на всей сети дорог.

Сотрудниками центра выполняются следующие функции:

- Информационное и программное обеспечение работы по основным и прочим видам деятельности ОАО «РЖД», а именно – грузовые и пассажирские перевозки, услуги инфраструктуры, экономики, безопасности и прочее;
- Использование корпоративных информационных систем, ПТК, СПД, обеспечение бесперебойной работы и развития информационно-вычислительных ресурсов, отраслевых служб и комплексов, систем и прочее;

- Предоставление технического, технологического обслуживания и ремонта средств вычислительной техники, СПД, систем, сооружений и пр.;
- Сбор, обработка, хранение и предоставление информации руководящему составу и причастным специалистам холдинга;
- Оказание различных ИТ–услуг на договорной основе;
- Проведение работ по подготовке, переподготовке и повышению квалификации своих сотрудников, сотрудников подразделений ОАО «РЖД» и сторонних организаций и т.д.

В таблице 2 отражены основные технические показатели предоставления информационных услуг Красноярского ИВЦ.

Таблица 2 – Основные технические показатели деятельности ИВЦ

№ п/п	Показатель	Значение
1	Информационные системы (ИС), в шт.	более 370
2	Пользователи ИС, в чел.	более 10 000
3	Узлы сети передачи данных, в шт.	почти 1000
4	Персональные компьютеры, в шт.	более 8 000
5	Сервера, в шт.	550
6	Железнодорожные станции Красноярской ж.д., в шт.	179
7	Подразделения региональных дирекций и дочерних обществ, в шт.	120

Красноярский ИВЦ руководствуется в своей работе законодательством Российской Федерации, уставом ОАО «РЖД», Коллективным договором, приказами и другими нормативными актами ОАО «РЖД», ГВЦ, Положением о Красноярском ИВЦ, Правилами внутреннего трудового распорядка Красноярского ИВЦ и т.п.

Красноярский ИВЦ имеет собственный баланс, расчетный счет и иные счета в банках и других кредитных организациях. Имущество Красноярского ИВЦ числится на собственном балансе, на балансе Главного

вычислительного центра и на консолидированном балансе ОАО «РЖД». Контроль сохранности и использования имущества осуществляет ГВЦ. Имущество Красноярского ИВЦ формируется за счет:

- имущества, закрепленного за ним ГВЦ;
- имущества, приобретенного в ходе деятельности центра;
- за счет иных не противоречащих законодательству РФ источников.

Красноярский ИВЦ имеет оперативную самостоятельность в осуществлении финансово-хозяйственной деятельности. Центр ведет бухгалтерский, налоговый, управленческий, статистический учет и отчетность, контролирует правильность и достоверность содержащихся в них сведений, предоставляет в ГВЦ и ОАО «РЖД» все виды отчетности.

Источниками финансового обеспечения Красноярского ИВЦ являются:

- средства, выделенные ОАО «РЖД» и ГВЦ;
- денежные средства и иные активы, закрепленные за ИВЦ;
- доходы от реализации работ и услуг, производимых центром;
- иные источники, незапрещенные законодательством РФ.

Денежные средства и активы, закрепленные за Красноярским центром, не увеличиваются, так как организация не ведет коммерческую деятельность в полной мере. По этой же причине, несмотря на то, что основной деятельностью Красноярского центра является реализация информационных и технических работ (услуг), выручки от реализации этих работ (услуг) практически нет. Особенность финансово-экономических отношений холдинга – это перераспределение средств внутри ОАО «РЖД»: от центрального подразделения – подчиненным организациям, и наоборот, а также между подчиненными подразделениями. В итоге получается, что основные финансовые ресурсы и средства поступают в Красноярский ИВЦ непосредственно от холдинга ОАО «РЖД» и от ГВЦ.

На основании бухгалтерской отчетности и оперативного учета за период 2016-2018 годов изучены показатели экономической деятельности

Красноярского ИВЦ. Документы, отражающие финансовые показатели Красноярского ИВЦ, ГВЦ и ОАО «РЖД» составляют коммерческую тайну и не могут быть предоставлены сторонним лицам для ознакомления. Ввиду этого в таблице 3 приводятся приблизительные значения некоторых экономических и статистических показателей Красноярского ИВЦ за 2016 – 2018 гг. По этой же причине в таблице нет ссылок на используемые документы финансовой отчетности.

Как ранее было указано, основная деятельность Красноярского центра – это предоставление IT-услуг подразделениям холдинга ОАО «РЖД». При анализе экономических показателей нужно учитывать то, что финансовые средства центр получает не путем прямых продаж IT-услуг, а из бюджета ОАО «РЖД» через ГВЦ. Красноярский ИВЦ составляет свой бюджет и предоставляет его вышестоящей организации на утверждение. В процессе утверждения бюджет ИВЦ может быть скорректирован ГВЦ с учетом мнения руководства ОАО «РЖД». Штатная численность центра так же корректируется и утверждается центральным руководящим аппаратом.

Такие показатели, как валовая прибыль, чистая прибыль, рентабельность продаж и прочие, рассчитываются не только на уровне ИВЦ и поэтому не могут быть предоставлены для отражения в отчете. Показатель производительности труда в таблице 3 не отражен, так как его расчет затруднителен из-за того, что организация не продает IT-услуги напрямую.

Показатель себестоимость IT-услуг являются унифицированными для всех ИВЦ. Он зависит от количества предоставляемых услуг, от требуемой квалификации сотрудников, от потраченного времени на предоставление услуг, от производимых операций сотрудниками и т.д. В Красноярском центре этот показатель в 2018 году резко возрос по сравнению с 2017 годом.

Таблица 3 – Основные экономические и статистические показатели деятельности центра за 2016 -2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение (+, -)	Темп роста, %
------------	---------	---------	---------	------------------	---------------

				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от продажи прочих товаров, тыс.руб.	73,1	54,4	151,2	-18,7	96,8	74,4	277,9
Себестоимость IT-услуг, тыс.руб.	285660,1	294625,2	358606,3	8965,1	63981,1	103,1	121,7
Управленческие расходы, тыс.руб.	328430,7	331843,3	309167,4	3412,6	-22675,9	101	93,2
Прочие расходы, тыс. руб.	658653,1	585438,4	566778,2	-73214,7	-18660,2	88,9	96,8
Стоимость основных средств, тыс. руб.	537151,2	563281,5	568898,7	26130,3	5617,2	104,8	101
Численность всего персонала, чел.	297	234	233	-63	-1	78,8	99,5
Численность специалистов, чел.	272	211	210	-61	-1	77,6	99,5
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	171396,4	176775,7	155164,1	5379,3	-21611,6	103,1	87,8
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	577,1	755,4 (595,2)	665,9	178 (18,1)	-90 (70,7)	130,8 (103,1)	88 (111,8)
Количество сотрудников с высшим образованием, чел.	275	219	219	-56	0	79,6	0
Расходы на обучение персонала, всего, тыс.руб.	1367554	1644371,6	1795823,2	276817,6	151451,6	120,2	109,2
Расходы на обучение специалистов, тыс. руб.	901532,1	1321569,2	1526243,7	420037,1	204674,5	146,6	115,5
Кол-во сотрудников, прошедших проф. обучение, всего, чел.	54	61	41	7	-20	113	67,2
Кол-во специалистов, прошедших проф.обучение, чел.	35	45	32	10	-13	128,6	71,1

Это объясняется тем, что с каждым годом из-за постоянной доработки имеющихся программ и внедрения новых информационных систем, обеспечивающих стабильную работу ОАО «РЖД», возрастает количество оказываемых IT-услуг и возрастают требования к квалификации сотрудников. В результате, с учетом сокращения численности персонала, на каждого сотрудника возлагается все больше задач по внедрению и

сопровождению различных программных продуктов, что и отражается на себестоимости ИТ-услуг.

Стоит отметить рост стоимости основных фондов Красноярского центра за 2016-2018 гг. Это связано с модернизацией и возрастанием количества вычислительной техники, которая была принята на баланс ИВЦ.

Рассматривая экономические показатели деятельности Красноярского центра, представленные в таблице 3, можно предположить, что в 2017 году при значительном уменьшении численности персонала резко выросла среднегодовая заработная плата оставшихся сотрудников. Но это не так.

В 2017 году значительная часть сотрудников на всех ИВЦ была сокращена в связи с передачей ряда функций на аутсорсинг. В Красноярском ИВЦ это сокращение коснулось более 50 сотрудников. Фонд оплаты труда на 2017 год был заложен в 2016 году без учета корректировки численности. Поэтому для более верного отражения среднегодовой заработной платы необходимо учитывать численность сотрудников до сокращения, то есть 297 человек. Тогда значение среднегодовой заработной платы работающего для 2017 года будет равно 595,2 тысяч (полученное значение указано в таблице 3 в скобках). Это значение отражает последовательный рост заработной платы сотрудников, учитывающий повышения окладов и индексацию заработной платы. В результате можно заметить положительную динамику изменений среднегодовой заработной платы за три года.

Изменение численности сотрудников отражается на управленческих и прочих расходах. Так, например, повышение управленческих расходов в 2017 году и резкое снижение в 2018 году вызвано работами, связанными с процедурами сокращения персонала.

При уменьшении штата сотрудников количество предоставляемых услуг не только не уменьшается, но и продолжает расти из-за постоянного развития ИТ-технологий и модернизации вычислительной техники. Это сказывается на требованиях к образованию сотрудников. В 2017 при сокращении персонала было уволено 40% из сотрудников центра без высшего образования.

Основное количество сотрудников ИВЦ имеет высшее образование. Нередки случаи, когда сотрудники имеют два высших образования или среднее профессиональное и высшее образование одновременно. Это объясняется спецификой деятельности организации и соответственно требованиям, предъявляемым к сотрудникам.

На 31 декабря 2018 года списочная численность Красноярского центра составила 233 сотрудника, из них 2010 сотрудников относятся к категории специалисты. В таблице 4 представлен списочный состав Красноярского центра на конец 2018 года с разбивкой по категориям и фактическим рабочим местам.

Таблица 4 – Списочный состав Красноярского ИВЦ на 31.12.2018

№№ строк	Категории персонала	Списочная численность	г. Красноярск	г. Абакан	г. Ачинск
1	Всего сотрудников	233	216	11	6
1.1	Рабочие	3	3	-	-
1.2	Руководители	20	20	-	-
1.3	Специалисты	210	193	11	6
1.3.1	в т.ч. технологи	178	161	11	6
1.3.2	в т.ч. программисты	32	32	-	-

С каждым годом на профессиональное развитие сотрудников организация затрачивает все большее средств. Так как основная категория персонала – это специалист, то в таблице 3 в отдельных строках отражены численность обученных специалистов и средства, затрачиваемые на обучение этой категории персонала.

Из таблицы 3 видим, что в Красноярском ИВЦ в 2017 году в среднем на обучение одного специалиста приходилось около 30 тысяч рублей, а в 2018 году уже более 45 тысяч рублей. Если сделать поправку на сокращение

персонала в 2017 году, то можно отметить и увеличение численности обученных сотрудников.

Руководство ОАО «РЖД» и в частности Красноярского ИВЦ понимают значимость профессионального обучения персонала, поэтому с каждым годом на развитие персонала выделяется все больше средств и все более количество сотрудников проходит обучение.

2.2 Анализ системы управления обучением персонала в организации

В ОАО «РЖД» принято относится к персоналу как к важнейшему активу, поэтому приоритетным элементом в кадровой политике считается развитие человеческих ресурсов.

Основной задачей руководства организации в сфере обучения и развития персонала можно назвать гарантию непрерывного и содержательного обучения работников. Такое обучение на основе корпоративной системы дополнительного профессионального образования при сотрудничестве с российскими и международными образовательными учреждениями необходимо для совершенствования кадрового потенциала предприятий холдинга, который обеспечит внедрение инноваций и долгосрочное развитие холдинга.

Основными задачами руководства холдинга для развития системы профессионального обучения персонала являются:

- разработка и внедрение стандартов, системы исследования, контроля и единообразия образовательных программ, разработка оценки эффективности и качества обучения;
- повышение квалификации сотрудников всех категорий на основе требований профессиональных и корпоративных стандартов;

- сотрудничество с АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД», учебными заведениями ОАО «РЖД», с российскими и зарубежными учебными организациями для профессионального обучения сотрудников;
- развитие дистанционного обучения сотрудников компании;
- планирование обучения по результатам аттестации; создание индивидуальных планов развития для сотрудников и пр.

Для организации профессионального развития персонала в ОАО «РЖД» разработаны следующие документы:

- Стратегия управления кадровым потенциалом ОАО «РЖД» на период до 2020 года, утвержденная 09.12.2016 распоряжением ОАО «РЖД» № 2501р;
- Положение об организации профессионального обучения в ОАО «РЖД», утвержденное 17.04.2013 распоряжением ОАО «РЖД» № 907р.
- Положение о дополнительном профессиональном и бизнес - образовании руководителей и специалистов холдинга «РЖД», утвержденное 16.01.2012 распоряжением ОАО «РЖД» № 42р;
- Регламент заключения и расторжения дополнительных соглашений к трудовым договорам с руководителями и специалистами ГВЦ ОАО «РЖД» при направлении их на обучение, утвержденный 11.10.2018 распоряжением ГВЦ-333р и т.д.

Красноярский ИВЦ, входя в структуру ОАО «РЖД», разделяет цели, задачи, приоритеты, которые ставит перед собой холдинг, и при решении кадровых вопросов руководствуется нормативными и методическими документами ОАО «РЖД».

Как отмечалось ранее в списочном составе Красноярского центра только один сотрудник, относящийся к категории рабочий, а остальные сотрудники относятся к категориям специалисты и руководители. В виду этого рассмотрим порядок организации профессионального обучения специалистов и руководителей.

Сотрудники Красноярского ИВЦ проходят профессиональное обучение один раз в 5 лет, но при выявлении потребности могут обучаться чаще.

Обучение руководителей и специалистов Красноярского центра может проводиться в следующих заведениях:

- образовательные учреждения ОАО «РЖД»;
- высшие учебные заведения;
- организации дополнительного профессионального образования;
- научно-исследовательские центры;
- образовательные учреждения, промышленные предприятия за рубежом и т.д.

Утверждение образовательных организаций и программ обучения происходит на уровне департаментов, управлений, филиалов ОАО "РЖД".

Приблизительный перечень тем для обучения специалистов и руководителей утвержден распоряжением ОАО "РЖД" от 16.01.2012 N 42р и приводится в Приложении Б.

Формы, методы, виды и сроки обучения устанавливаются учебной программой и договором на обучение. Договора на обучения так же устанавливают порядок организации обучения и размещение обучаемых, порядок оплаты обучения и проживания, взаимодействие всех участников процесса обучения.

Обучение может быть очное, очно-заочное и заочное. Формы реализации обучения представлены на рисунке 8. Для всех форм, кроме заочной, допускается совмещение видов реализации.



Рисунок 8 – Формы реализации обучения

Методы профессионального обучения сотрудников ИВЦ допускают как внутрипроизводственное, так и внепроизводственное обучение. Некоторые из применяемых методов обучения представлены на рисунке 9.

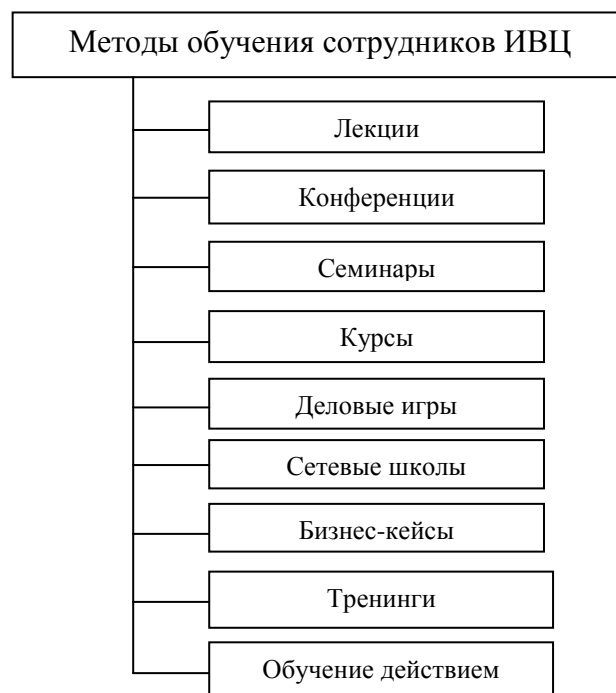


Рисунок 9 – Методы обучения сотрудников ИВЦ

В Положении о дополнительном профессиональном и бизнес - образовании выделяется три вида образования:

1. Повышение квалификации подразумевает получение и развитие знаний, компетенций, относящихся к основному виду деятельности сотрудника. Повышение квалификации разграничивают по длительности:

- краткосрочное (16 – 72 ч.);
- среднесрочное (72 – 100 ч.);
- длительное (свыше 100 ч.).

2. Переподготовка предполагает смену деятельности сотрудника центра. Программы переподготовки разрабатываются с учетом профессиональных стандартов и требований к должности. Обучение должно проводиться не меньше 250 часов.

3. Стажировка может быть частью двух предыдущих видов обучения, а может проводиться как отдельное обучение. Стажировка позволяет закрепить полученные знания, приобрести новые навыки и/или перенять опыт в профессиональной сфере деятельности.

Регламентировано разграничивать составление планов по обучению сотрудников центра по видам учебных заведений: внешние образовательные учреждения и учебные заведения железнодорожного транспорта (внутренние образовательные организации).

Направления обучения во внешних учебных заведениях и предложения об обучении от этих организаций на будущий год поступают до 1 июня текущего года в Красноярский ИВЦ от Департамента управления персоналом (далее – ЦКАДР) и ГВЦ. Красноярский центр до 10 июля должен предоставить в ЦКАДР план обучения специалистов и руководителей, ранее согласованный с ГВЦ.

Планирование обучения в образовательных учреждениях железнодорожного транспорта проходит более сложную процедуру. На рисунке 10 показан порядок формирования плана обучения во внутренних учебных организациях с учетом сроков планирования. Планы ежегодно

составляются в текущем периоде на будущий год. Так как ОАО «РЖД» имеет иерархическую структуру управления, то согласование планов предприятий и ЦКАДР происходит не напрямую, а через региональные дирекции, функциональные филиалы, службы управления железных дорог. При согласовании планов Красноярского ИВЦ промежуточным звеном является ГВЦ. Указанные на рисунке 10, сроки планирования для подразделений относятся к срокам, установленным для ГВЦ. ГВЦ для составления планов ИВЦ устанавливает свои сроки.

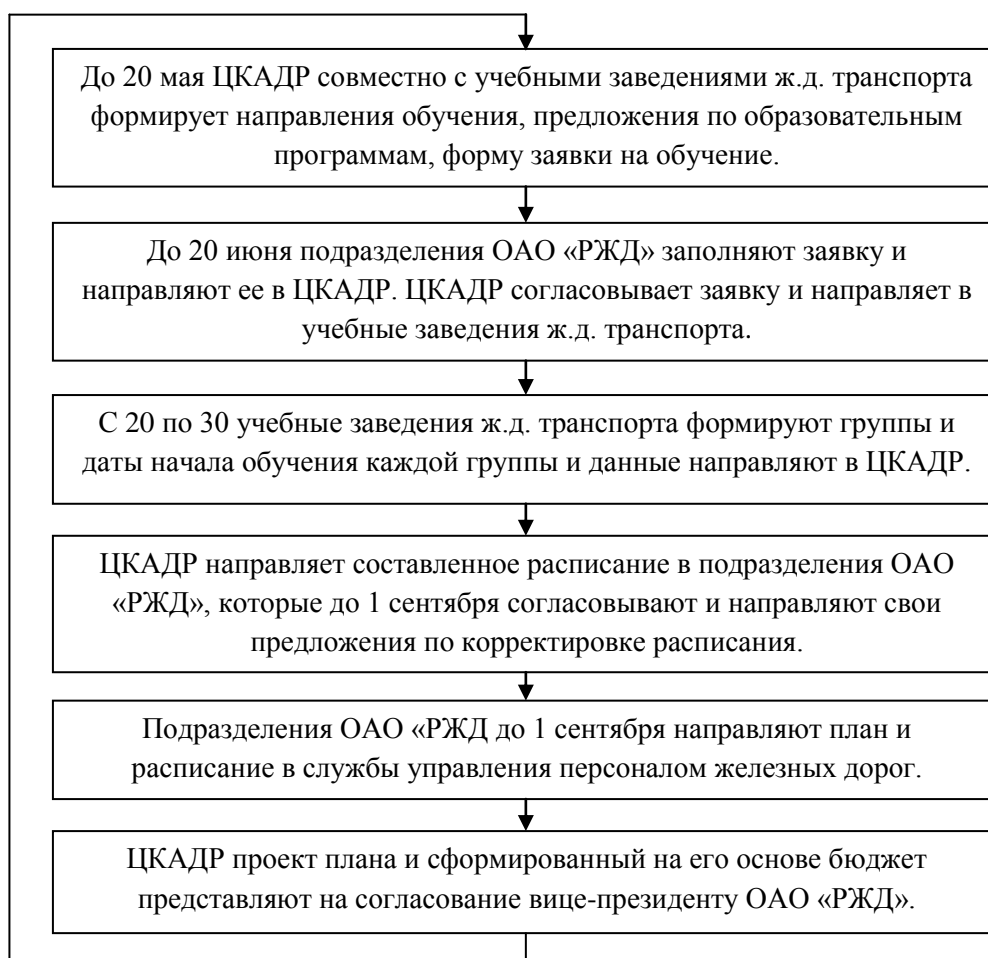


Рисунок 10 – Порядок и сроки формирования планов обучения в учебных заведениях железнодорожного транспорта

План и расписание обучение направляют в службы управления персоналом железных дорог для координации взаимодействия железнодорожных образовательных заведений и подразделений, которые будут направлять на обучение своих сотрудников.

Так же нужно отметить, что при согласовании плана и бюджета вице-президентом ОАО «РЖД», проект может быть отклонен или согласован, с рекомендациями по корректировке планов. Тогда подразделения ОАО «РЖД» должны будут вносить изменения в планы с учетом рекомендаций.

Планы обучения во внешних и внутренних образовательных учреждениях после окончательного утверждения при необходимости, например, внеплановое обучение, могут изменяться в рамках бюджета по инициативе предприятий, подразделений. Красноярский ИВЦ должен согласовывать изменение планов с ГВЦ. Со своей стороны ГВЦ может внести изменения в план центра. Корректировки плана обучения руководителей и специалистов утверждаются ЦКАДР.

ИВЦ оплачивает обучение сотрудников, но средства на оплату выделяет ОАО «РЖД». Для планирования и выделения денежных средств специалисты ГВЦ направляют квартальные и ежемесячные заявки в ЦКАДР, специалисты ЦКАДР составляют сводные заявки и направляют их в Департамент корпоративных финансов.

Для проведения профессионального обучения сотрудников центра с учебными заведениями заключается договора, которые разрабатывается с учетом нормативных документов ОАО «РЖД».

Все программы обучения разрабатываются с учетом направления деятельности центра и согласовываются с ЦКАДР.

Если профессиональное обучение проводится за рубежом, то обучавшийся сотрудник должен составить отчет о пройденном обучении и предоставить его вице-президенту ОАО «РЖД» и в ЦКАДР.

После успешного окончания любого профессионального обучения сотрудники центра получают документы о полученном образовании: удостоверения, дипломы и пр.

Сотрудники Красноярского ИВЦ после прохождения обучения заполняют анкету, с помощью которой анализируется качество предоставляемых образовательных услуг и соблюдение договоров. Анкета передается в отдел по управлению персоналом центра. Раз в квартал ГВЦ проводит проверку качества оказания образовательных услуг.

Для выявления проблемных мест в системе управления профессионального обучения был проведен опрос среди сотрудников и специалистов по управлению персоналом Красноярского ИВЦ. Так же для составления полной картины по уровню удовлетворенностью системой управления обучением были опрошены специалисты ГВЦ, ответственные планирование и организацию обучения сотрудников в центрах филиала.

Для проведения опроса были определены следующие критерии:

- длительность сроков планирования потребности в обучении;
- сложность процесса планирования, прозрачность согласования планов обучения;
- возможность прохождения обучения по программам и курсам, не указанным в списке ГВЦ;
- содержание обучения, потребность в повторном прохождении одной и той же программы;
- эффективность обучения, отражаемая в практической деятельности и в профессиональном росте сотрудников.

При проведении опроса требовалось оценить каждый критерий по 5 балльной шкале, где 1 - полностью не удовлетворен, 5 – отлично. Результаты опроса приведены на рисунке 11.

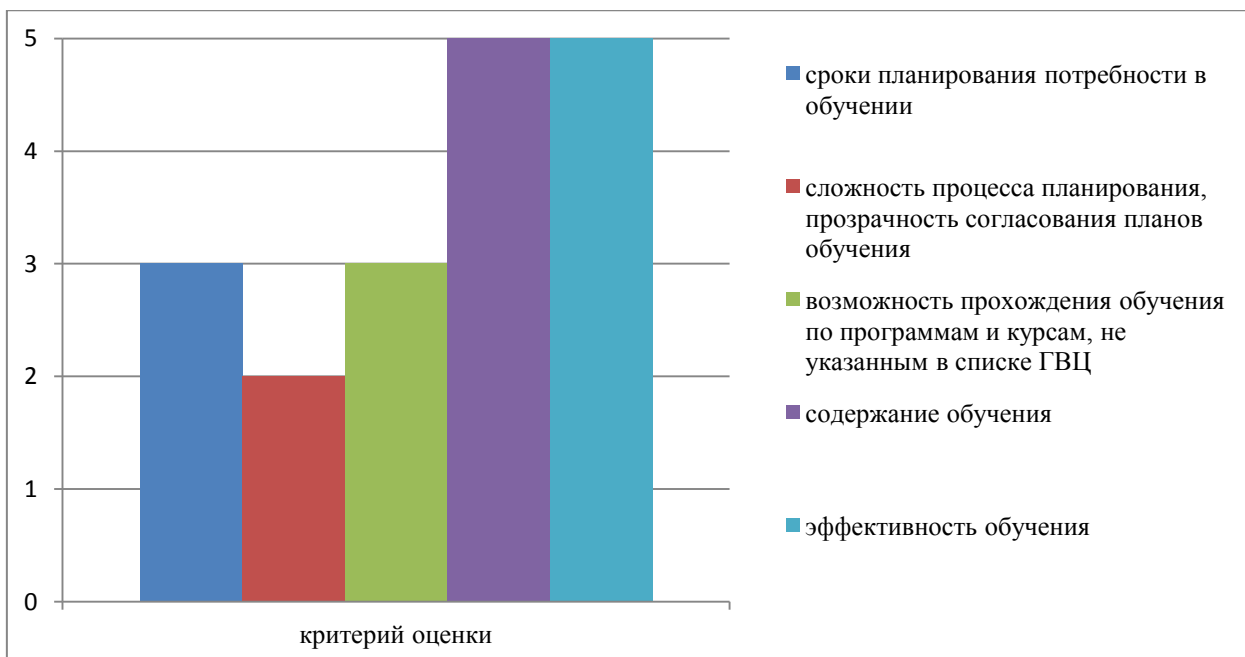


Рисунок 11 – Результаты опроса по удовлетворенности системой управления обучением

Удовлетворенности сроками планирования обучения был поставлен средний балл. Такая оценка была поставлена из-за большой временной протяженности процесса планирования. Но сроки планирования не подлежат корректировке ввиду большой численности предприятий, дирекций, филиалов, входящих в ОАО «РЖД». Иерархическая структура подчинения требует значительного количества времени для составления сводного плана обучения сотрудников.

Так же средний балл был поставлен возможности прохождения обучения на курсах, не указанных в списках ГВЦ. Это объясняется сложностью процесса сбора документов и согласования. Для утверждения новой программы инициатору необходимо предоставить большое количество документов об обучающей организации и о выбранной программе обучения, оформить различные заявки. Кроме того, собранные документы должны пройти согласование на нескольких уровнях – руководство Красноярского ИВЦ, ГВЦ, ЦКАДР, Ценовая комиссия ОАО «РЖД», АНО ДПО «Корпоративный университет» и прочие.

Наименьший балл получил сам процесс планирования. Составление документов планирования с учетом выявления потребности в обучении, анализа ранее пройденного обучения, выбора программ обучения, составление бюджета, частые возвраты плана на доработку вызывает недовольство всех специалистов причастных к процессу планирования обучением персонала.

Наивысшие оценки получили критерии, относящиеся к прохождению обучения и полученному результату от обучения. Из этого можно сделать вывод о том, что от профессионального обучения пользу получают как работодатель, так и сами работники.

В целом система управления обучением персонала может быть оценена на балл выше среднего. Существенным плюсом в управлении обучением сотрудников центра является то, что весь процесс управления обучением регламентирован и на каждом этапе отслеживается, специалистами ответственными за планирование и организацию обучения.

Проанализировав систему управления обучением ОАО «РЖД» на примере Красноярского ИВЦ, можно сделать вывод, что самой сложной и длительной частью системы управления обучением является процесс планирования. Автоматизация процесса планирования обучения сотрудников позволит существенно совершенствовать управление обучением сотрудников Красноярского ИВЦ.

3. Совершенствование управления обучением персонала организации в Красноярском ИВЦ

3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование управления обучением персонала организации

В первой главе бакалаврской работы было обозначено насколько остро в современном мире стоит вопрос о профессиональном обучении персонала. При этом было выявлено, что процесс планирования является одним из основных этапов в системе управления обучением.

Анализ существующей системы управления обучением в Красноярском ИВЦ показал, что необходимо дорабатывать процесс планирования обучением персонала. Сложность и длительность составления плана из-за иерархической структуры подчинения центра вызывает недовольство специалистов по подготовке кадров.

Для совершенствования процесса управления обучением определено два варианта действий:

1. отказ от многоуровневого составления и согласования планов обучения;
2. автоматизация системы управления обучением или ее части.

Отказ от многоуровневого планирования обучения предполагает то, что весь процесс планирования обучения будет проходить внутри Красноярского центра.

Специалисты, ответственные за профессиональное обучение персонала, будут определять потребность в обучении сотрудников центра на основании внутренних регламентирующих документов, которые предстоит в этом случае разработать. Далее совместно с руководителем центра установят требуемые направления обучения, сроки составления планов, бюджет планируемого обучения, требования к образовательным организациям и прочее. После определения основных позиций планируемого обучения

специалисты, ответственные за обучение персонала, должны подобрать соответствующие учебные заведения и программы обучения. На этапе подбора учебных организаций и курсов возможно привлечение начальников отделов и даже непосредственно самих сотрудников. Предложенные обучающие организации и программы перед внесением в план должны быть проверены и одобрены начальником центра и специалистами, ответственными за обучение персонала. Составленные планы утверждает или возвращает на доработку руководитель центра. После утверждения планов руководителем центра процесс планирования завершается, согласование с вышестоящими организациями не требуется. Внесение изменений в утвержденный план, проведение внепланового обучения, замена одних программ обучения на другие и прочие моменты, касающиеся управления обучением, согласовываются с руководителем центра.

Второй вариант, позволяющий совершенствовать систему управления обучением, – это автоматизация всего процесса управления обучением или какой-то его части.

В подразделениях ОАО «РЖД», в том числе и в Красноярском центре, на данный момент происходит внедрение автоматизации процесса составления и согласования планов обучения персонала.

Автоматизация процесса планирования обучения персонала разделена на два направления по категориям сотрудников:

- составление планов обучения рабочих и служащих;
- составление планов обучения руководителей и специалистов.

В Красноярском ИВЦ основной штат составляют специалисты и руководители, поэтому совершенствование управления обучением будет рассмотрено на примере автоматизации планирования обучения руководителей и специалистов.

Для понимания реализуемого процесса разделим его на три модуля, за которые отвечают разные системы (таблица 5).

Таблица 5 – Составные части автоматизированного процесса планирования обучения в Красноярском ИВЦ

№	Модуль/программа	Функции
1	Электронная площадка для взаимодействия с организациями-провайдерами дополнительного профессионального обучения (ЭВОДПО)	– регистрация и согласование образовательных организаций и программ обучения; – выгрузка в ЕКАСУТР, согласованных программ обучения; – ведение и согласование графиков проведения обучения; – публикация плана (расписания) обучения.
2	Единая корпоративная система управления трудовыми ресурсами ОАО «РЖД» (ЕКАСУТР)	– составление планов обучения сотрудников; – формирование отчетов по планам и бюджету на обучение в разрезе отдельного подразделения; – выгрузка планов обучения для согласования на Корпоративный веб-портал.
3	Корпоративный веб-портал (Портал)	– согласование планов на всех уровнях; – выгрузка согласованной потребности в обучении на ЭВОДПО; – формирование сводных отчетов по планам и бюджету на обучение.

Рассмотрим работу каждого модуля более подробно в последовательности проводимых работ: подготовка обучающих программ, планирование обучения, согласование планов обучения, составление графиков обучения (рисунок 12).

Регистрация программ обучения происходит с помощью ЭВОДПО, на который организован доступ по ссылке <https://education.rzd.ru>.

Основные пользователи ЭВОДПО:

- представители образовательных организаций (провайдеры);
- специалист Департамента Управления персоналом ОАО «РЖД» (ЦКАДР);
- специалист Корпоративного Университета ОАО «РЖД» (КУ);
- специалист Ценовой Комиссии ОАО «РЖД» (ЦК);
- специалист любого подразделения ОАО «РЖД», являющийся потребителем услуг провайдера (далее, заказчик).

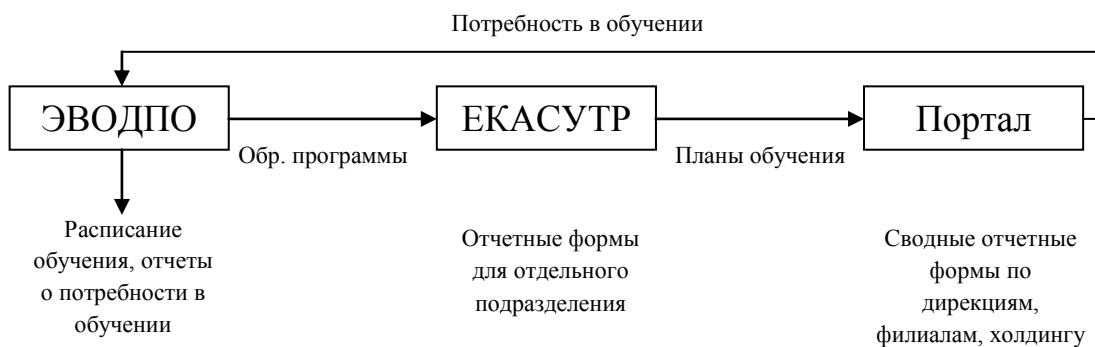


Рисунок 12 – Схематическое изображение процесса планирования обучения

Каждому пользователю на ЭВОДПО доступны только те инструменты для работы, которые отвечают его полномочиям. Провайдерам присваиваются полномочия автоматически после подтверждения регистрации специалистом ЦКАДР. Подключение пользователей – работников ОАО «РЖД» производится согласно Распоряжению ОАО «РЖД» от 28.11.2011г. №2546р «О порядке предоставления доступа к информационным системам ОАО «РЖД».

Непосредственно перед составлением планов обучения персонала в ЕКАСУТР проводится подготовительная работа по вводу образовательных организаций и программ обучения на ЭВОДПО (таблица 6). Одна организация может подать на рассмотрение неограниченное количество программ обучения и все они могут быть согласованы.

Программы, с даты утверждения которых прошло более трех лет, должны быть актуализированы. Если программы, у которых истекает период действия, включены в утвержденный план, то разрешается их использование до конца года планирования обучения.

В приложении В представлены рабочие экраны ЭВОДПО, отражающие регистрацию и согласование провайдеров и программ обучения.

Таблица 6 – Этапы подготовительной работы на ЭВОДПО

№	Наименование этапа	Участник	Краткое описание
1.	Регистрация провайдера	Провайдер	Регистрация образовательной организации ответственным лицом провайдера. Отправка данных для проверки в ЦКАДР (полное и краткое название, ИНН, КПП, телефон, факс, данные о лицензии, адрес, информация о контактном лице).
2.	Проверка данных провайдера	ЦКАДР	Проверка ЦКАДР регистрационных данных провайдера. При подтверждении регистрации данные о провайдере передаются в ЕК АСУТР и отправляется уведомление с учетными данными для входа на ЭВОДПО провайдеру на электронную почту. В случае отказа – на электронную почту провайдеру приходит информация об отклонении регистрации.
3.	Регистрация образовательной программы	Провайдер	Ввод данных об образовательных программах провайдера и отправка их на проверку в ЦКАДР (полное и краткое название, аннотация, предполагаемый заказчик, дата регистрации программы, форма и вид обучения, срок обучения, модели корпоративных и профессиональных компетенций, стоимость и прочее).
4.	Проверка программы в ЦКАДР	ЦКАДР	Проверка корректности данных образовательной программы. ЦКАДР может вернуть предложенную программу для корректировки или направить на параллельное согласование КУ, ЦК и заказчику.
5.	Корректировка образовательной программы	Провайдер	Исправление данных в программе и повторное направление на проверку в ЦКАДР.
6.	Проверка программы КУ, ЦК и заказчиком	КУ, ЦК, заказчик	После получения уведомления по электронной почте, все 3 согласующих начинают одновременную проверку содержания программы. Им доступен ввод комментариев.
7.	Анализ комментариев от согласующих	ЦКАДР	На основании комментариев ЦКАДР утверждает программу или направляет на доработку провайдеру. При направлении на доработку процесс согласования начинается с пункта 5.
8.	Обработка согласованных программ обучения	ЦКАДР	После окончательного согласования образовательной программы ЦКАДР утверждает данную программу и отправляет данные в ЕК АСУТР.

Как указывается в таблице 6, после согласования программы обучения выгружаются специалистом ЦКАДР в ЕКАСУТР. Вся работа по составлению планов в ЕКАСУТР проводят специалисты предприятий.

ЕКАСУТР – это система, в которой ведется кадровый учет персонала Красноярского ИВЦ. В ЕКАСУТР должна быть введена вся информация, необходимая для автоматизации составления планов обучения сотрудников.

Процесс планирования разбит на шаги – это позволяет при работе с большой численностью персонала в организации составлять планы обучения более оперативно и качественно (таблица 7).

Таблица 7 – Шаги планирования обучения в ЕКАСУТР

№	Наименование этапа	Краткое описание
1	По типам потребности	Определяются типы потребности в обучении работников.
2	По моделям компетенций / направлениям обучения	Детализация потребности по моделям корпоративных и/или профессиональных компетенций, направлений обучения.
3	По компетенциям	Детализация выявленных моделей компетенций или направлений обучения.
4	Выбор образовательных программ	Анализ и выбор образовательных организаций, программ обучения, которые будут использоваться на следующем шаге.
5	Формирование плана обучения / бюджета обучения	Предварительное планирование направления работника на конкретный курс обучения в разрезе выявленной потребности и предварительное составление бюджета по каждой компетенции или направлению отдельно.
6	Согласование бюджета обучения / выгрузка форм	Анализ ошибок планирования, выгрузка отчетных форм, направление на согласование.

На шагах 1, 2 и 3 в рабочей области ячейки на пересечении столбцов и строк окрашиваются в зависимости от автоматически выявленной потребности:

– Красный цвет, если потребность в обучении выявлена автоматически;

– Желтый цвет, если потребность в обучении выявлена неоднозначно и необходимо произвести выбор из нескольких вариантов или потребность в обучении выявить не удалось (например, в соответствии с профилем типовой штатной должности у работника есть компетенции, которые на момент планирования не были оценены);

– Зеленый цвет, если потребность в обучении удовлетворена, обязательное условие выполнено;

– Голубой цвет, если работник прошел обучение, которое является необязательным для него;

– Нет цвета, если неизвестно, требуется ли обучение вообще.

На каждом шаге есть инструменты, которые позволяют упростить работу планирования обучения:

– кнопка «Изменить» позволяет группе выделенных работников указать потребность в обучении;

– кнопка «Автозаполнение» позволяет по выявленной потребности (красные ячейки) произвести массовую установку признака;

– есть функции сортировки, поиска, фильтрации, цветовой фильтрации, цветовой сортировки данных в рабочей области ввода данных;

– кнопка «Обучения» выводит отчет по пройденным программам обучения выбранного работника;

– кнопка «Оценки» выводит информацию по оцененным компетенциям работника;

– кнопка «Вакансия» предназначена для добавления вакансии;

– есть возможность выгрузки в MS EXCEL;

– кнопка «Характеристика ПО» предназначена для просмотра данных по программе обучения на 5 шаге.

Рассмотрим более подробно каждый шаг составления плана обучения.

Шаг 1 «Планирование по типам потребности» позволяет определить потребность в обучении в разрезе типов потребностей:

– Обязательное обучение – это обучение, которое необходимо проходить работнику, занимающему определенную должность, т.е. это обучение по охране труда, техники безопасности, электробезопасности и промышленной безопасности. Это обучение всегда относится к конкретному направлению обучения и к конкретной программе или программам обучения, которые выбираются на шаге 2 и шаге 3. Сведения о необходимости в обучении, направлении и периодичности обучения ведутся на должности;

– Периодическое обучение – это некое повышение квалификации, которое все сотрудники должны проходить не реже 1 раза в 5 лет. Периодичность обучения можно уменьшить, установив на должности срок повышения квалификации. Конкретные модель компетенции и/или направление обучения, программы обучения в данном случае не определены;

– По результатам оценки – это потребность в прохождении оценочных мероприятий по Единым корпоративным требованиям (далее, ЕКТ). Потребность в прохождении оценочных мероприятий ЕКТ ведется на типовых должностях, к которым привязываются должности работников;

– Производственная необходимость – это дополнительная потребность в обучении, которой считается любой из трех типов обучения, названных ранее, если они системой автоматически не определены как требуемые для прохождения.

Три основных типа обучения определяются по информации о потребности в обучении на должности работника и ранее пройденных обучений, которые вводятся в личную карточку каждого работника.

В рабочая область ввода данных планирования имеет табличный вид, где в строки выводятся все должности организации и, занимающие их, сотрудники, а в столбы – три основных типа потребности в обучении.

Шаг 2 «Планирование по моделям компетенций и направлений обучения» позволяет детализировать потребность в обучении по моделям корпоративных, профессиональных компетенций и/или направлений обучения. На выбор две модели компетенций – это корпоративные

компетенции, которые доступны для всех, и профессиональные, которые предполагают отнесение к определенным направлениям деятельности сотрудников предприятий ОАО «РЖД». Например, для сотрудников Красноярского ИВЦ профессиональной моделью компетенций можно выбрать «Безопасность».

В рабочей области в графах выводятся модели компетенций.

На шаге 3 «Планирование по компетенциям» нужно уточнить потребности в обучении по конкретным компетенциям или направлениям обучения, на основании моделей, указанных на Шаге 2. Например, для специалиста Красноярского ИВЦ на шаге 2 была выбрана модель профессиональной компетенции «Безопасность», которая на шаге 3 уточняется, как «Информационная безопасность».

В рабочей области в графах выводятся компетенции.

Шаг 4 «Выбор образовательных программ» позволяет анализировать и выбирать программы обучения, которые были загружены из ЭВОДПО.

Для упрощения выбора обучающих программ в фильтре нужно устанавливать выбор по требуемым моделям компетенций и компетенциям. В рабочей области ввода данных выводится перечень программ. В строках приведен перечень характеристик по программам обучения.

На Шаге 5 «Формирование плана обучения/ бюджета обучения» происходит предварительное планирование обучения работника на конкретном курсе в разрезе запланированной потребности и предварительное составление бюджета обучения сотрудников.

Рабочая область ввода данных разбита на две закладки «План обучения» и «Бюджет обучения». На вкладке «План обучения» в столбцах представлены данные по программам обучения и с помощью признака выбора производится направление работника на соответствующую программу обучения. На вкладке «Бюджет обучения» отражаются только работники и программы обучения, выбранные на предыдущей вкладке, с выводом стоимости обучения.

На Шаге 6 «Согласование потребности в обучении» осуществляется:

- анализ данных документа планирования на наличие ошибок;
- выгрузка печатных форм;
- направление документа планирования на согласование вышестоящими организациями на Портал.

Есть возможность просмотреть и выгрузить две формы:

- Форма 1 – данные в разрезе типа потребности;
- Форма 2 – данные в разрезе образовательных программ.

Вкладка «Комментарий» заполняется, если план пришел на доработку от вышестоящей организации.

Вкладка «Контроль» позволяет проверить корректность заполнения данных. В отчете выводятся все работники, по которым проведено планирование на каком либо из шагов планирования 1-3, но работник не попадает в план потребности обучения на шаге 5.

В приложении Г представлены рабочие экраны режима планирования обучения персонала в ЕКАСУТР.

После направления на согласование документ планирования обучения выгружается на Портал.

Согласование планов обучения Красноярского ИВЦ проходит на уровнях ГВЦ, ЦКАДР и утверждается Правлением ОАО «РЖД».

Каждый участник процесса согласования имеет возможность:

- вернуть на доработку план обучения предыдущему участнику;
- направить документ планирования обучения на согласование вышестоящему согласующему лицу;
- скорректировать данные консолидированной потребности в обучении, задать целевое значение и добавить комментарий;
- просмотреть документы планирования, если они находятся в работе у других участников процесса согласования.

На Портале доступно несколько режимов:

– режим «План подразделений». Режим представляет собой таблицу данных по подразделениям с количеством запланированных сотрудников на обучение и стоимостью обучения. В данном режиме возможны просмотр и редактирование показателей Формы 1 и Формы 2 по каждому подразделению;

– режим «Сводный план». В этом режиме создается консолидированный документ по всем подчиненным подразделениям, анализируются общие показатели планирования обучения, сводный план направляется на согласование следующему участнику процесса. В режиме так же есть возможность просмотреть и выгрузить сводные Формы 1 и 2. Специалисту ЦКАДР доступна кнопка «Утверждено правлением»;

– режим «Мониторинг корректировки бюджета». В этом режиме можно выгрузить отчет, отражающий консолидированные показатели планирования потребности в обучении подчиненных подразделений, статусы согласования документов планирования, бюджеты и наличие или отсутствия корректировок бюджета в процессе согласования;

– режим «Форма 4». В режиме возможна выгрузка отчета «Планируемые расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации руководителей и специалистов» в разрезе предприятий, дирекций и филиалов;

– режим «Выгрузка потребности в обучении на портал ЭВОДПО». Режим доступен только специалисту ЦКАДР. На основании выгруженной потребности в обучении провайдеры составляют расписание обучения.

В приложении Д представлены рабочие экраны режимов и примеры отчетов, доступные на Портале.

После загрузки потребности в обучении на ЭВОДПО провайдерам становится доступна информация о запланированной и распределенной по образовательным программам численности сотрудников.

Провайдер может перейти к формированию учебных групп и составлению графиков, то есть к созданию расписания обучения.

Провайдеру доступен режим, в котором отражены все его образовательные программы с запланированной численностью, статусами составления расписания и возможностью перехода в режим ведения учебных групп и графиков. Планирование не может быть завершено, пока все слушатели программы не включены в группы обучения.

Так же доступен режим, в котором отражается обновленная потребность в обучении, если были внесены изменения по количеству слушателей со стороны ОАО «РЖД» (после предыдущей загрузки).

После подготовки расписания провайдером и присвоения статуса «Планирование завершено» информация по образовательной программе включается в отчет «План обучения», который доступен всем остальным участникам планирования обучения на ЭВДПО.

В приложении Е представлены рабочие экраны режимов составления расписания провайдером на ЭВОДПО и отчет «План обучения».

3.2 Оценка предложенных мероприятий

Для совершенствования процесса управления обучением было определено два варианта действий:

1. отказ от многоуровневого составления и согласования планов;
2. автоматизация процесса планирования обучением.

Рассмотрим положительные и отрицательные стороны мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала.

В первом случае процесс планирования обучением значительно упроститься. Этот эффект будет достигнут за счет следующего:

- не нужно будет обосновывать необходимость обучения того или иного сотрудника перед ГВЦ и различными департаментами ОАО «РЖД»;
- упроститься подбор образовательных организаций и программ;

– отпадет необходимость в согласовании бюджета планируемого обучения и прочие организационные моменты, связанные с особенностью сложноподчиненной структуры холдинга.

Указанный вариант совершенствования управления обучением в Красноярском центре отвечает требованиям поэтапной организации обучения персонала. Как было обозначено в пункте 1.2 бакалаврской работы, поэтапная организация обучения будет облегчать работу специалистов службы управления персоналом.

Отрицательные стороны такого мероприятия по совершенствованию управления обучением сотрудников: отсутствие гарантий в выборе качественных обучающих программ, ограниченность в финансировании, отсутствие независимого контроля качества обучения и прочее.

Применение такого мероприятия для улучшения системы управления обучением затруднительно в реализации, так как иерархическая структура подчинения и практически полное отсутствие собственных доходов Красноярского центра не позволяют осуществлять планирование и организацию обучения персонала независимо от ОАО «РЖД».

Сложность внедрения автоматизированного процесса планирования и согласования обучения персонала состоит в масштабах проведения реализации. Выставляемые для реализации требования, нуждаются в значительных финансовых вложениях:

- обеспечение современными техническими средствами;
- обеспечение безопасности, надежности хранения и передачи данных;
- функционирование систем без сбоев при работе большого количества пользователей;
- функциональность систем, перспективы их модернизации;
- обеспечение квалификации персонала для работы в системах.

Положительный эффект совершенствования управления обучением персонала при автоматизации процесса планирования обучения обеспечит:

- создание прозрачной и объективной информационной базы образовательных программ;
- создание площадки взаимодействия с образовательными организациями;
- освобождение от ручной работы специалистов, ответственных за обучение персонала;
- увеличение производительности и эффективности труда в процессе планирования обучения;
- формирование оперативной, достоверной и полной информации о потребности в обучении сотрудников и прочее.

Второй вариант так же отвечает требованиям поэтапной организации обучения персонала. При этом данный вариант отвечает приоритетам социальной и кадровой политики, проводимой в холдинге, в части автоматизации HR-процессов.

Таким образом, автоматизация процесса планирования является оптимальным мероприятием, позволяющим совершенствовать управление обучением персонала в организации.

Для обоснования экономической целесообразности автоматизации рассчитаем экономический эффект совершенствования системы управления обучением персонала. Так как финансовые показатели Красноярского ИВЦ, ГВЦ и ОАО «РЖД» составляют коммерческую тайну и не могут быть предоставлены сторонним лицам для ознакомления, то для оценки экономического эффекта используем приблизительные значения затрат.

Для расчета экономического эффекта от автоматизации используем формулу:

$$\text{Э} = \text{Робщ} - \text{Ен} * \text{К}, \quad (1)$$

где $P_{\text{общ}}$ – годовая экономия, руб.;

E_n – нормативный коэффициент, равный = 0,15;

K – капитальные затраты на проектирование и внедрение с учетом приобретения информационных систем, руб.

Годовая экономия состоит из экономии эксплуатационных расходов и из экономии от повышения производительности труда специалистов по управлению персоналом. Годовая экономия рассчитывается по формуле:

$$P_{\text{общ}} = \mathcal{E}_p + P_{\text{п}}, \quad (2)$$

где \mathcal{E}_p – это разница между эксплуатационными расходами до и после внедрения автоматизации процесса планирования, руб.;

$P_{\text{п}}$ – экономия от повышения производительности труда, руб.

Эксплуатационными расходами в рассматриваемом случае считаются затраты, которые обеспечивают работу специалистов по управлению персоналом: обслуживание и ремонт компьютерной техники, содержание персонала, коммунальные расходы и прочие расходы. Будем считать эксплуатационные расходы постоянными, так как автоматизация не требует приобретение нового оборудования, прием дополнительного персонала в организацию, увеличения расходных материалов и т.д.

Автоматизация процесса планирования связана с упрощением работы специалистов по управлению персоналом, поэтому в качестве годовой экономии будем считать сэкономленные трудозатраты (экономия времени работы) сотрудников.

Экономия от повышения производительности труда рассчитывается по формуле:

$$P_{\text{п}} = Z_{\text{год}} * i \frac{P_i}{100}, \quad (3)$$

где $Z_{\text{год}}$ – среднегодовая заработная плата специалистов по управлению персоналом, связанных с управлением обучением персонала, руб.;

P_i – повышение производительности труда в процентах, которое определяется по формуле:

$$P_i = \left(\frac{T_i}{D_i - T_i} \right) * 100\%, \quad (4)$$

Где T_i – экономия времени i -вида работы специалиста по управлению персоналом благодаря автоматизации процесса планирования, мин.;

D_i - время, которое требовалось специалисту для выполнения работы i -вида до автоматизации, мин.

Работы, выполняемые специалистом по управлению труда, при планировании обучения и повышение производительности труда отражены в таблице 8. Работы, связанные с процессом согласования на различных уровнях, не рассматриваются, так как специалист Красноярского ИВЦ не принимает непосредственного участия в согласовании.

Для расчета среднегодовой заработной платы специалистов, ответственных за обучение персонала в организации, используем формулу:

$$Z = 12 * n_{\text{ср}} * Z_{\text{ср}} * \left(1 + \frac{C}{100} \right), \quad (5)$$

где $n_{\text{ср}}$ – средняя численность сотрудников, ответственных за обучение персонала в организации, которых касается автоматизация;

$Z_{\text{ср}}$ – средняя заработная плата специалистов в месяц;

C – процент отчислений на социальное страхование.

При планировании обучения сотрудников в Красноярском ИВЦ задействовано два специалиста: инженер по подготовке кадров, ведущий специалист по охране труда. Средняя заработная плата специалистов,

ответственных за обучение персонала в центре, в месяц составляет 25 000 рублей. Процент отчислений на социальное страхование равен 30%.

Таблица 8 – Шаги планирования обучения в ЕКАСУТР

№ п/п	Вид работ	Время до автоматизации, мин., D_i	Экономия времени, мин., T_i	Повышение производительности труда, %, P_i
1	Анализ потребности в обучении	300	150	100
2	Анализ и выбор курсов, предложенных ГВЦ, ЦКАДР	150	90	150
3	Сбор данных для согласования об организациях и курсах, не отраженных в перечне ГВЦ, ЦКАДР	240	160	200
4	Составление планов обучения персонала	60	30	100
5	Расчет бюджета обучения	30	15	100
6	Подготовка и печать отчетов	45	25	125
7	Корректировка планов	120	70	140
8	Получение информации о расписании обучения	40	30	300
	Итого	980	565	1215

Расходы на специалистов, ответственных за обучение персонала в организации, составляют за год:

$$Z_{\text{год}} = 12 \cdot 2 \cdot 25000 \cdot 1,3 = 780 \text{ тыс. рублей.}$$

Рассчитаем экономию от повышения производительности труда по формуле (3):

$$R_{\text{п}} = 780000 \cdot 12,15 = 9,477 \text{ млн. рублей.}$$

При внедрении автоматизации процесса планирования не потребовалось приобретение программного продукта, новой компьютерной техники и переустройства рабочих мест. Поэтому капитальные затраты на проектирование и внедрение будут стоять только из стоимости модификации используемых информационных систем. Для этого привлекается компания ООО «Отраслевой центр разработки и внедрения информационных систем». Стоимость услуг сторонней организации

ориентировочно составила 500 тыс. рублей в месяц. Работы по модификации велись 3 месяца. По результатам опытной эксплуатации функциональности потребовались доработки, которые велись еще 2 месяца, которые потребовали еще доплаты в 200 тыс. рублей. Таким образом, капитальные затраты составили 1,7 млн. рублей.

Рассчитаем ожидаемый экономический эффект от автоматизации по формуле (1) и получим:

$$\text{Э} = 9,477 - 0,15 * 1,7 = 9,222 \text{ млн. рублей.}$$

Полученное значение показывает экономическую целесообразность затрат на автоматизацию процесса планирования обучения.

Рассчитаем экономическую эффективность по формуле:

$$E = \frac{\text{Э}}{K}, \quad (6)$$

где Э – это экономический эффект;

K – капитальные затраты на автоматизацию.

$$E = 5,42.$$

Так как экономический эффект больше эффективности, то можно сделать вывод о том, что автоматизация экономически выгодна.

Не смотря на то, что использованный способ расчета экономического эффекта и эффективности не позволяет получить точные значения, он показывает выгоду и необходимость автоматизации управления обучением персонала в организации.

Заключение

В современном мире профессиональное обучение персонала приобретает все большее значение, становясь важнейшим условием успешной деятельности любой организации. Грамотно построенная, продуманная система управления обучением персонала обеспечивает не только успешность развития организации, но и ее выживаемость в условиях быстрых и частых изменений в российской и зарубежной экономике. В связи с этим становится актуальным вопрос о совершенствовании управления обучением персонала в организации.

Целью написания бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию управлением обучения персонала в Красноярском ИВЦ – структурном подразделении Главного вычислительно центра – филиала ОАО «РЖД».

Для достижения сформулированной цели были поставлены задачи:

- рассмотреть теоретические и практические аспекты управления обучением персонала;
- оценить систему управления обучением персонала в организации;
- разработать мероприятия по совершенствованию управлением обучением персонала организации в Красноярском ИВЦ.

В первой главе бакалаврской работы был проведен анализ сущности и целей обучения персонала, представлен обзор основных понятий, связанных с процессом профессионального обучения, рассмотрены этапы организации профессионального обучения, а так же проанализирован опыт зарубежных стран в указанной сфере. При этом было выявлено, что организация планирования обучения персонала является важным элементом стратегии, направленной на реализацию основных целей организации. Управление обучением должно отвечать принципам планирования, систематичности, непрерывности обучения, окупаемости и пр.

Во второй главе был проведен анализ организационно-экономической деятельности Красноярского ИВЦ и рассмотрены нормативные документы, регламентирующие управление обучением персонала.

В ходе исследования было выявлено, что самой проблемной частью системы управления обучением в Красноярском центре является процесс планирования. На выявление потребности в обучении, анализ и выбор обучающих программ, сопоставление бюджета с планами на обучение и составление отчетности затрачивается большое количество времени.

В третьей главе были предложены мероприятия по совершенствованию процесса планирования обучения персонала в Красноярском ИВЦ. Рассмотрено влияние автоматизации процесса планирования обучения сотрудников на производительность труда специалистов по управлению персоналом. При этом установлено, что автоматизация процесса является наилучшим способом совершенствования управления обучением сотрудников Красноярского ИВЦ.

Правильность предварительных выводов была подтверждена социально-экономической оценкой эффективности проекта, в ходе которой были выявлены следующие положительные стороны автоматизации процесса планирования обучения:

- прозрачность и объективность базы образовательных программ;
- освобождение от ручной работы специалистов, ответственных за обучение персонала;
- увеличение производительности и эффективности труда в процессе планирования обучения;
- формирование оперативной отчетности о планировании обучения сотрудников и прочее.

Расчетный экономический эффект от реализации проекта за первый год составит 9,222 млн. рублей.

Комплексный анализ результатов внедрения автоматизации планирования обучения персонала показал, что использование

информационных технологий повышает производительность труда специалистов по управлению персоналом в Красноярском ИВЦ и экономически оправдано.

Все изложенное выше свидетельствует о том, что в ходе данной бакалаврской работы удалось решить поставленные задачи и тем самым достичь установленной цели.

Рассмотренный способ совершенствования управления обучением является универсальным решением оптимизации процессов планирования мероприятий в современном мире и может быть рекомендован для организаций любого уровня.

Список используемой литературы

1. Абрютин М. С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебник / М. С. Абрютин, А. В. Грачев. – М. : Дело и Сервис, 2015. 180 с.
2. Бакирова Г. Х. Психология развития и мотивации персонала: учебник / Г. Х. Бакирова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 439 с.
3. Давыденко Т. А. Управление человеческими ресурсами: практикум / Т. А. Давыденко, Е. Ю. Кажанова. – Белгород : Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2017. 160 с.
4. Инжиева Д. М. Управление персоналом: учебное пособие (курс лекций) / Д. М. Инжиева. – Симферополь : Университет экономики и управления, 2016. 268 с.
5. Карабанова О. В. Экономика предприятия: учебник / О. В. Карабанова. – М. : Директ-Медиа, 2015. 196 с.
6. Коллективный договор ОАО «РЖД» на 2017–2019 годы.
7. Королева Л. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л. А. Королева. – Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. 376 с.
8. Люшина Э. Ю. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Э. Ю. Люшина, Е. Г. Моисеева, Е. О. Тихонова. – Саратов : Вузовское образование, 2017. 235 с.
9. Моисеева Е. Г. Управление персоналом. Современные методы и технологии / Е. Г. Моисеева. – Саратов : Вузовское образование, 2017. 139 с.
10. Мухаметдинова Л. С., Орлова И. В. Разработка автоматизированной системы планирования обучения для российских компаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-avtomatizirovannoy-sistemy-planirovaniya-obucheniya-dlya-rossiyskih-kompaniy>

11. Новиков П. П. Зарубежный опыт организации профессионального обучения персонала в современных условиях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-organizatsii-professionalnogo-obucheniya-personala-v-sovremennyh-usloviyah>

12. Отечественный и зарубежный опыт организации внутрифирменного обучения персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ruleright.ru/ruls-713-1.html>

13. Официальный сайт газеты «Гудок» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gudok.ru/>

14. Официальный сайт ОАО «РЖД» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rzd.ru>.

15. Положение о Красноярском информационно-вычислительном центре – структурном подразделении Главного вычислительно центра – филиалом ОАО «РЖД».

16. Постановление Правительства РФ от 18 сентября 2003 г. № 585 «Об утверждении Устава ОАО «РЖД»».

17. Приказ Красноярского ИВЦ № КриВЦ-751 от 08.12.2017 « Об утверждении Правил внутреннего трудового распорядка Красноярского ИВЦ»

18. Прытков Р. М. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Р. М. Прытков. – Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. 196 с.

19. Распоряжение ГВЦ № ГВЦ-333р от 11.10.2018 «Об утверждении Регламента заключения и расторжения дополнительных соглашений к трудовым договорам с руководителями и специалистами ГВЦ ОАО «РЖД» при направлении их на обучение».

20. Распоряжение ОАО «РЖД» № 2501р от 09.12.2016г. «Об утверждении Стратегии управления кадровым потенциалом ОАО «РЖД» на период до 2020 года».

21. Распоряжение ОАО «РЖД» № 42р от 16.01.2012 «Об утверждении Положения о дополнительном профессиональном и бизнес-образовании руководителей и специалистов холдинга «РЖД»».

22. Распоряжение ОАО «РЖД» № 907р от 17.04.2013 об утверждении положения об организации профессионального обучения в ОАО «РЖД».

23. Распоряжение Правительства РФ № 466-р от 19.03.2019 «Об утверждении программы развития ОАО «РЖД» до 2025 года».

24. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Г. В. Савицкая. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2011. 536 с.

25. Смелик Р. Г. Экономика предприятия (организации): учебник / Р. Г. Смелик. – М.: Директ-Медиа, 2014. 180 с.

26. Тараненко О. Н. Основы управления персоналом: учебное пособие / О. Н. Тараненко. – Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2015. 129 с.

27. Шлендер П. Э. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.] ; под ред. П. Э. Шлендер. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 319 с.

Приложения

Приложение А

Схема организационной структуры Красноярского ИВЦ в 2019 году



Примерный перечень основных направлений дополнительного профессионального образования руководителей и специалистов холдинга "РЖД".

1. Корпоративное управление на железнодорожном транспорте (менеджмент).

2. Управление персоналом.

3. Правовое обеспечение жизнедеятельности.

4. Организация гражданской обороны на объектах железнодорожного транспорта.

5. Предупреждение и ликвидация чрезвычайных ситуаций на объектах железнодорожного транспорта.

6. Антитеррористические мероприятия на объектах железнодорожного транспорта.

7. Экология, охрана природы и экологическая безопасность.

8. Охрана труда.

9. Энергосберегающие технологии.

10. Современные методы и средства неразрушающего контроля материалов.

11. Стандартизация, метрология, управление качеством продукции и услуг.

12. Изучение новой техники и передовых технологий работы (по хозяйствам):

- управление перевозками, организация эксплуатационной работы, привлечение дополнительных объемов
- перевозочных и других услуг;
- управление вагонным хозяйством, эксплуатация и ремонт вагонов;

- управление локомотивным хозяйством, эксплуатация и ремонт локомотивов;
- путь и путевое хозяйство;
- хозяйство электроснабжения;
- обеспечение работы устройств сигнализации, централизации и блокировки;
- инфраструктура;
- связь и коммуникации.

13. Маркетинг и организация обслуживания клиентуры, совершенствование грузовой и коммерческой работы.

14. Организация и мотивация труда, система оплаты труда.

15. Управление экономикой структурных подразделений ОАО "РЖД".

16. Управление финансами.

17. Бухгалтерский учет, аудит и анализ хозяйственной деятельности.

Налоги и налогообложение.

18. Управление инвестициями.

19. Управление собственностью.

20. Информационные системы и технологии в управлении.

21. Организация обеспечения безопасности движения.

22. Управление инновациями.

23. Логистика.

Рабочие экраны ЭВОДПО, отражающие регистрацию и согласование провайдеров и программ обучения

Рисунок В.1 – Экран стартовой страницы портала

Email *

Пароль *

ВОЙТИ

rzd

Электронная площадка для взаимодействия с организациями-провайдерами дополнительного профессионального образования.

Наша цель – структурировать и повысить эффективность работы, выполняемой совместно с вами в рамках подготовки плана и программ повышения квалификации руководителей и специалистов ОАО "РЖД".

РЕГИСТРАЦИЯ НОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Есть вопрос по работе с Площадкой?
Свяжитесь с нами по телефону [+7 \(499\) 260-13-13](tel:+7(499)260-13-13)

Рисунок В.2 – Экран регистрационной формы провайдера

rzd Российские железные дороги

Регистрация организации

Форма из пяти шагов. Сейчас вы укажете информацию об организации и контактное лицо. Учебную программу будете вводить не сейчас, а потом.

1 Организация — 2 Лицензия — 3 Адреса — 4 Контактное лицо — 5 Готово

Образовательная организация железнодорожного транспорта
 Внешняя образовательная организация

Наименование образовательной организации

Указывается полное наименование образовательной организации в соответствии с уставными или учредительными документами, до 500 символов.

Аббревиатура Краткое наименование

Общепринятая аббревиатура, например, «РАПС» или «РОАТ», до 12 символов Указывается краткое наименование образовательной организации в соответствии с уставными или учредительными документами, до 40 символов.

ИНН КПП Телефон Факс

10 цифр 9 цифр + код_страны (код_города) номер + код_страны (код_города) номер

СОХРАНИТЬ И ПРОДОЛЖИТЬ

Рисунок В.3 – Регистрация образовательной программы

РЖД Российские железные дороги

Новая образовательная программа

Образовательные программы

- +** Новая программа
- Черновики
- На согласовании
- На доработке
- Согласованные
- Отклоненные

Организация-провайдер ДПО

- РГУПС

Информация

- Потребность в обучении
- Помощь
- Ростова И.А. >

Образовательная организация *

РГУПС

Полное наименование образовательной программы *

до 1024 символов

Краткое наименование образовательной программы *

до 40 символов

Краткая аннотация курса *

до 2000 символов

Предполагаемый Заказчик в ОАО «РЖД»

Подразделение, ФИО контакта и т.д.: до 255 символов

Возможность выезда преподавателя к Заказчику *

Дата утверждения программы у провайдера

ДД.ММ.ГГГГ

Программа считается актуальной в течении трех лет с указанной даты

СОХРАНИТЬ ОТМЕНА

Рисунок В.4 – Каточка образовательной программы в роли заказчика

РЖД Российские железные дороги

← Организация погруз.-разгруз. работ

Образовательные программы

- Новые заявки
- На согласовании
- ЦКАДР
- Корп. университет
- Заказчик**
- Ценовая комиссия
- Направлены мне
- Обработаны мной
- Согласованные программы

Образовательная программа

Идентификатор: 98000050

Образовательная организация: РГУПС

Полное наименование образовательной программы: Организация погрузочно-разгрузочных работ

Краткое наименование образовательной программы: Организация погруз.-разгруз. работ

Краткая аннотация курса: Организация погрузочно-разгрузочных работ

Статус: Рассмотрение КУ и Заказчиком

Программа направлена на параллельное рассмотрение в КУ и Заказчика. Успешно согласованная КУ и Заказчиком программа направляется к ЦК.

Программа, отправленная на доработку, направляется провайдеру.

Программа, отклоненная КУ и/или Заказчиком, направляется в ЦКАДР.

Корп. Университет: ожидание...
Заказчик: ожидание...

Центральный Заказчик: ЦД Ц.Д.
Представитель Заказчика: ЦД Ц.Д. [изменить](#)

Рассмотрение представителем Заказчика: ЦД Ц.Д. ● ожидание...

ДОРАБОТАТЬ **ОТКЛОНИТЬ** **СОГЛАСОВАТЬ**

Рабочие экраны режима планирования обучения персонала в ЕКАСУТР

Рисунок Г.1 – Интерфейс планирования обучения

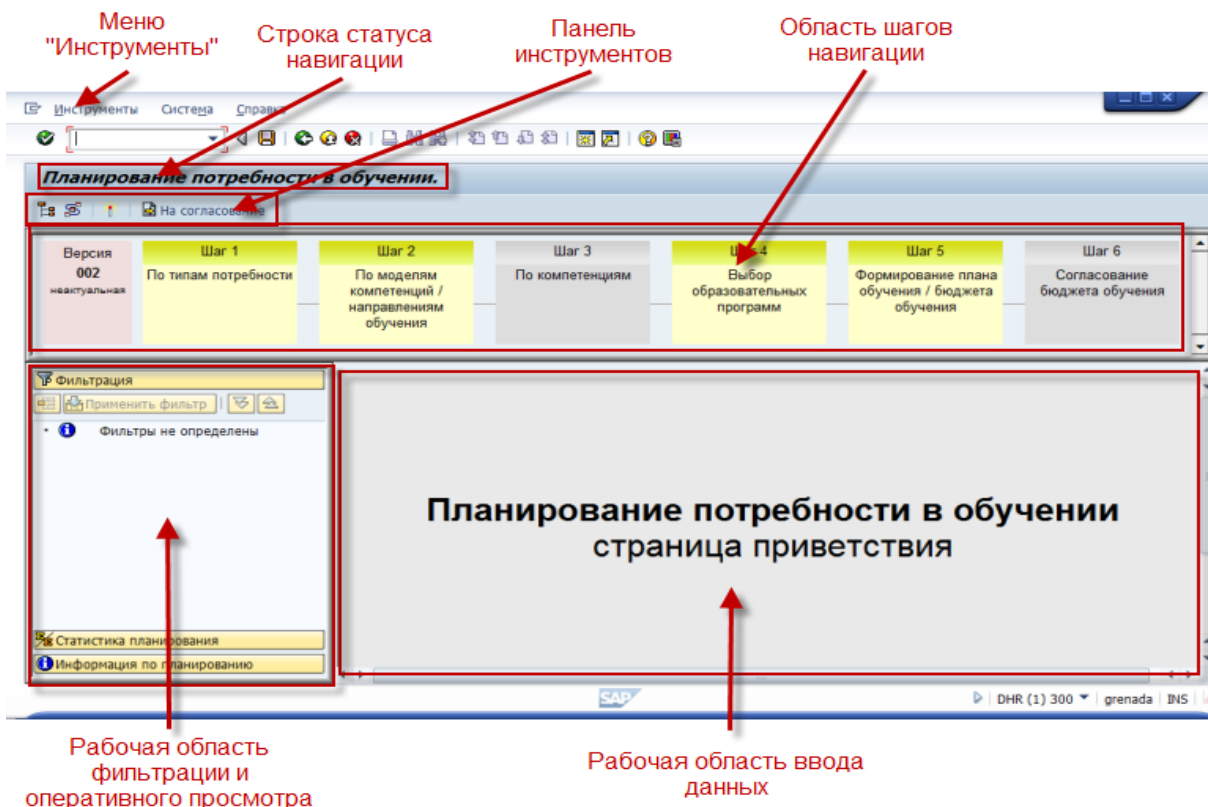


Рисунок Г.2 – Шаг 1 «Планирование по типам потребности»

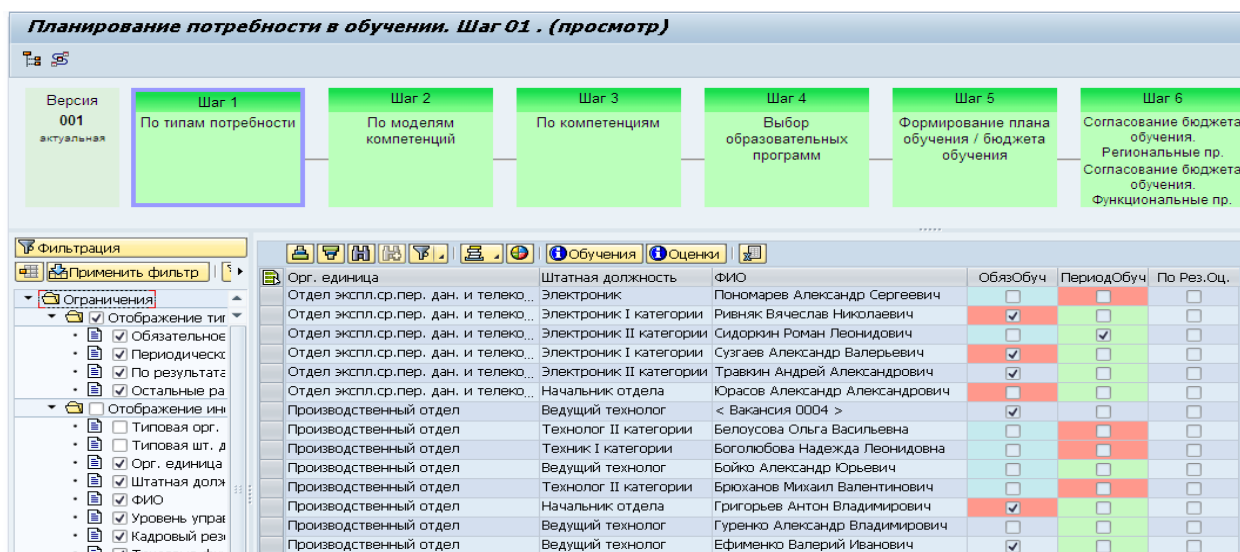


Рисунок Г.3 – Шаг 2 «Планирование по моделям компетенций и направлений обучения»

Планирование потребности в обучении. Шаг 02. (просмотр)

Версия 001 актуальная

Шаг 1 По типам потребности

Шаг 2 По моделям компетенций

Шаг 3 По компетенциям

Шаг 4 Выбор образовательных программ

Шаг 5 Формирование плана обучения / бюджета обучения

Шаг 6 Согласование бюджета обучения. Региональные пр. Согласование бюджета обучения. Функциональные пр.

Фильтрация

Ограничения

- Отображение типа потребности
 - (ОО) Обязательное обучение
 - (ПО) Периодическое обучение
 - (РО) По результатам оценки
 - (ПН) Производственная необходимость
 - Остальные работники
- Классификатор потребности
 - По моделям компетенции
 - Корпоративные компетенции
 - Профессиональные компетенции
 - Профессиональный стандарт
 - Отображение информац. полей
 - Орг. структура
 - Выделять цветом

Орг. единица	Штатная должность	ФИО	ТипПотр
Отдел автомат-ных сис-м упр.перс.и...	Технолог I категории	Брюзгин Олег Валерьевич	
Производственный отдел	Технолог II категории	Брюханов Михаил Валентинович	
Отдел автомат-ных сис-м упр.пере...		Бурдейный Иван Сергеевич	
Отдел автомат-ных систем диспетчер. упр...	Программист II категор...	Бутенко Андрей Викторович	ПН(ОО)
Отдел автомат-ных сис-м упр.пере...		Бушма Оксана Викторовна	
Отдел экономики и финансов	Зам.начальника центра...	Валева Альфия Мансуровна	
Отдел сопров-ния прогр.-тех. ком...	Программист II категор...	Василенко Роман Сергеевич	ПН(ОО)
Отдел автомат-ных сис-м упр.фин...	Технолог I категории	Васильева Ирина Викторовна	
Отдел эксл.ср.пер. дан. и телеко...	Электроник II категории	Ведерников Алексей Сергеевич	ПН(ОО)
Отдел автомат-ных сис-м упр.инф...		Вейсвер Евгений Олегович	
Эксплуатационно-технический отд...	Электроник II категории	Владимиров Сергей Анатольевич	ОО
Отдел автомат-ных сис-м упр.инф...	Технолог	Влизко Виктор Викторович	
Отдел контр.и эксл.ср-в заш.и...	Специалист по защите...	Влизко Дмитрий Викторович	ПН(ПО)
Отдел контр.и эксл.ср-в заш.и...	Программист II категор...	Воевода Сергей Леонидович	ПН(ПО)
Отдел автомат-ных сис-м упр.пере...	Ведущий технолог	Вознюк Лилия Александровна	

Рисунок Г.4 – Шаг 3 «Планирование по компетенциям»

Планирование потребности в обучении. Шаг 03. (просмотр)

Версия 001 актуальная

Шаг 1 По типам потребности

Шаг 2 По моделям компетенций

Шаг 3 По компетенциям

Шаг 4 Выбор образовательных программ

Шаг 5 Формирование плана обучения / бюджета обучения

Шаг 6 Согласование бюджета обучения. Региональные пр. Согласование бюджета обучения. Функциональные пр.

Фильтрация

Остальные работники

Классификатор потребности

- (КК) Корпоративные компетенции
 - Корпоративные компетенции 1 уровня
 - Корпоративные компетенции 2 уровня
 - Корпоративные компетенции 3 уровня
 - Корпоративные компетенции 4 уровня
- (ПК) Профессиональные компетенции (5)
 - Коммерческая и маркетинговая деятель
 - Эксплуатация тягового подвижного сост.
 - Управление движением
 - Текущее обслуживание и ремонт пути
 - Пром. без., экология и охрана труда (5)
 - Управление персоналом - кадровое упра
 - Управление персоналом - корп. центры
 - Безопасность
 - Специальная подготовка
 - Без категории компетенций

Орг. единица	Штатная должность	ФИО	ТипПотр	Охрана тру	Электробез	Экология	Пожарная б	Промышлен-
Отдел сопров-ния прогр.-тех. ком...	Ведущий программист	Баженов Дмитрий Владиславович	ПН(ОО)		<input checked="" type="checkbox"/>			
Отдел сопров-ния прогр.-тех. ком...	Программист I категор...	Безрукова Галина Яковлевна						
Отдел сопров-ния прогр.-тех. ком...	Программист I категор...	Белоусов Сергей Владимирович						
Отдел сопров-ния прогр.-тех. ком...	Программист II категор...	Белоусов Дмитрий Евгеньевич						
Отдел сопров-ния прогр.-тех. ком...	Начальник отдела	Босых Андрей Алексеевич	ОО				<input checked="" type="checkbox"/>	
Отдел сопров-ния прогр.-тех. ком...	Программист II категор...	Василенко Роман Сергеевич	ПН(ОО)		<input checked="" type="checkbox"/>			
Отдел сопров-ния прогр.-тех. ком...	Программист II категор...	Герасимов Антон Игоревич						
Отдел сопров-ния прогр.-тех. ком...	Программист	Герасимов Иван Игоревич						
Отдел сопров-ния прогр.-тех. ком...	Программист	Гусейнов Валерий Геннадьевич						
Отдел сопров-ния прогр.-тех. ком...	Ведущий программист	Демин Дмитрий Викторович						
Отдел сопров-ния прогр.-тех. ком...	Программист	Кузьмин Иван Юрьевич						
Отдел сопров-ния прогр.-тех. ком...	Программист II категор...	Приходько Дмитрий Сергеевич						
Отдел сопров-ния прогр.-тех. ком...	Программист I категор...	Прокопьев Михаил Сергеевич	ПН(ПО)					
Отдел сопров-ния прогр.-тех. ком...	Заместитель начальник...	Проскова Илья Борисович						
Отдел сопров-ния прогр.-тех. ком...	Программист I категор...	Смолин Александр Сергеевич	ПН(ОО)		<input checked="" type="checkbox"/>			
Отдел сопров-ния прогр.-тех. ком...	Ведущий программист	Совкова Светлана Николаевна						
Отдел сопров-ния прогр.-тех. ком...		Ткачук Илья Олегович						

Рисунок Г.5 – Шаг 4 «Выбор образовательных программ»

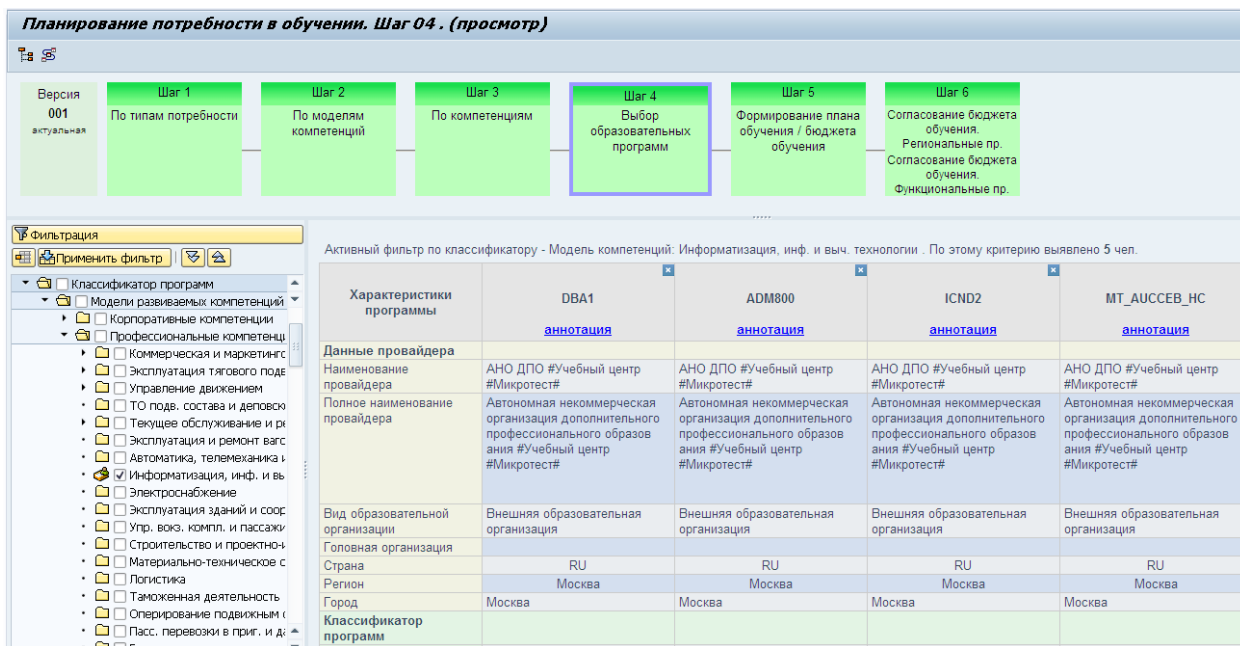


Рисунок Г.6 – Шаг 5 «Формирование плана обучения/ бюджета обучения»

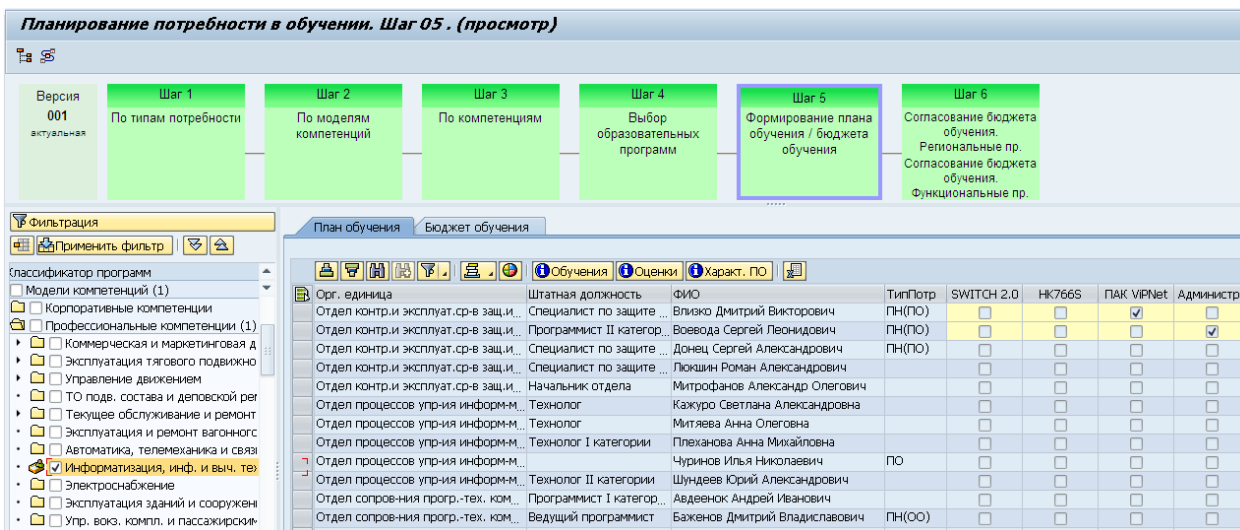


Рисунок Г.7 – Форма 1, шаг 6 «Согласование потребности в обучении»

Планирование потребности в обучении. Шаг 06. (просмотр)

Версия 001 актуальная

Шаг 1 По типам потребности | Шаг 2 По моделям компетенций | Шаг 3 По компетенциям | Шаг 4 Выбор образовательных программ | Шаг 5 Формирование плана обучения / бюджета обучения | **Шаг 6** Согласование бюджета обучения. Региональные пр. Согласование бюджета обучения. Функциональные пр.

Форма 1 | Форма 2 | Комментарии | Контроль

Тип плана	Показатель	КолПрРук	КолПрСпец	КолПрИтого	ЦелКолПрИт	Стоим. рук.	СтоимСпец	Стоим. итог.	ЦелСтоимИт
Итого	Численность фактическая	21	216	237					
Итого	Запланировано программ	6	33	39		9,59	420,25	429,85	
Итого	Обязательное обучение	5	4	9		6,09	8,64	14,73	
Итого	Периодическое обучение	0	2	2		0,00	56,50	56,50	
Итого	Производственная необходимость	1	27	28		3,50	355,11	358,61	
Функциональные	Запланировано программ	6	33	39		9,59	420,25	429,85	
Функциональные	Обязательное обучение	5	4	9		6,09	8,64	14,73	
Функциональные	Периодическое обучение	0	2	2		0,00	56,50	56,50	
Функциональные	Производственная необходимость	1	27	28		3,50	355,11	358,61	

Периодическое обучение:

Подразделение	Кол-во рук.	Кол-во спе	Кол-во итог.	Стоим. рук.	Стоим. спе	Стоим. итог.
Отдел процессов упр-ия информ-м...	0	2	2	0,00	56,50	56,50

Рисунок Г.8 – Форма 2, шаг 6 «Согласование потребности в обучении»

Планирование потребности в обучении. Шаг 06. (просмотр)

Версия 001 актуальная

Шаг 1 По типам потребности | Шаг 2 По моделям компетенций | Шаг 3 По компетенциям | Шаг 4 Выбор образовательных программ | Шаг 5 Формирование плана обучения / бюджета обучения | **Шаг 6** Согласование бюджета обучения. Региональные пр. Согласование бюджета обучения. Функциональные пр.

Форма 1 | Форма 2 | Комментарии | Контроль

Тип плана	Образ. уч.	Модель компетенции	Компетенция	Программа обучения	Показатели	Цена за курс	Стоимость	ЦелСтоим	План. прог.
Итого	АНО ДПО #Учебный це...	Безопасность	Информационная безопасность (2)	T029	итого	16.600,00	16,60		1
Итого	АНО ДПО #Учебный це...	Безопасность	Информационная безопасность (1)	T010	руководители	39.900,00	0,00		0
Итого	АНО ДПО #Учебный це...	Безопасность	Информационная безопасность (1)	T010	специалисты	39.900,00	39,90		1
Итого	АНО ДПО #Учебный це...	Безопасность	Информационная безопасность (1)	T010	итого	39.900,00	39,90		1
Итого	АО КИСУТ	Пром. без., экология и охрана труда	Пожарная безопасность (2)	ПТМ	руководители	876,00	3,50		4
Итого	АО КИСУТ	Пром. без., экология и охрана труда	Пожарная безопасность (2)	ПТМ	специалисты	876,00	1,75		2
Итого	АО КИСУТ	Пром. без., экология и охрана труда	Пожарная безопасность (2)	ПТМ	итого	876,00	5,26		6
Итого	АО КИСУТ	Пром. без., экология и охрана труда	Электробезопасность (2)	Электробезопасность повышение к...	руководители	2.988,00	2,59		1
Итого	АО КИСУТ	Пром. без., экология и охрана труда	Электробезопасность (2)	Электробезопасность повышение к...	специалисты	2.988,00	51,76		20
Итого	АО КИСУТ	Пром. без., экология и охрана труда	Электробезопасность (2)	Электробезопасность повышение к...	итого	2.988,00	54,35		21
Итого	ООО МЦЦ ДПО БизнесА...	Управление персоналом - кадрово...	Кадровое администрирование (2)	Трудовое законодательство	руководители	3.500,00	3,50		1
Итого	ООО МЦЦ ДПО БизнесА...	Управление персоналом - кадрово...	Кадровое администрирование (2)	Трудовое законодательство	специалисты	3.500,00	0,00		0

Подразделение | Кол-во рук. | Кол-во спе | Кол-во итог. | Стоим. рук. | Стоим. спе | Стоим. итог.

Рабочие экраны режимов и примеры отчетов, доступные на Портале

Рисунок Д.1 – Режим «План подразделений»

Показатель	Ед.	Расчетное значение	Целевое значение	Из документа ЦКАДР
Численность рук. и спец. на год плана	чел.	36		
Запланировано обучить (итого)	чел.	132	120	132
	тыс руб.	1 318	1 318	1 318
- Региональные	чел.			
	тыс руб.			
- Функциональные	чел.	132	120	132
	тыс руб.	1 318	1 318	1 318

Тип плана	Показатель	Кол-во Руководители	Кол-во Специалисты	Кол-во Итого	Цел. кол-во	Стоимость Руководители (тыс)	Стоимость Специалисты (тыс)	Стоимость Итого (тыс)	Цел стоимость (тыс)	
ИТОГО	Численность фактическая	12	24	36		0	0	0		
	Планируемые программы	4	128	132		52	1 267	1 318		
	Обязательное обучение	0	0	0		0	0	0		
	Периодическое обучение	0	0	0		0	0	0		
	По результатам оценки	0	0	0		0	0	0		
	Производственная необходимость	4	128	132		52	1 267	1 318		
	По результатам оценки (КК)	0	0	0		0	0	0		
	Производственная необходимость...	0	0	0		0	0	0		
	Региональн.	Планируемые программы	0	0	0		0	0	0	
		Обязательное обучение	0	0	0		0	0	0	
Периодическое обучение		0	0	0		0	0	0		
По результатам оценки		0	0	0		0	0	0		
Производственная необходимость		0	0	0		0	0	0		

Рисунок Д.2 – Режим «Сводный план»

Показатель	Ед.	Расчетное значение	Целевое значение	Из документа ЦКАДР
Численность рук. и спец. на год плана	чел.	36		
Запланировано обучить (итого)	чел.	132	120	132
	тыс руб.	1 318	1 318	1 318
- Региональные	чел.			
	тыс руб.			
- Функциональные	чел.	132	120	132
	тыс руб.	1 318	1 318	1 318

Подразделение	Статус	Дата последнего изменения	Численность рук. и спец. (чел.)	Запланиров. обучить (чел.)	Цел. запланировано обучить (чел.)	Стоимость обучения (тыс. руб.)	Цел. стоимость обучения (тыс. руб.)
Центральная дирекция тягового подвижнот	согласование	25.10.2018	36	132	120	1 318	0
Железные дороги - филиалы ОАО "РЖД"	план отсутствует		0	0		0	

Рисунок Д.3 – Режим «Мониторинг корректировки бюджета»

Мониторинг корректировки бюджета

Выбрать данные

Год планирования: 2019

Уровень согласования

- ЦКАДР
- ФФ/РЦКУ
- СПФР

Признак исполнения корректировок

- Исполнено
- Частично исполнено
- Не исполнено
- Нет корректировок

Рисунок Д.4 – Отчет «Мониторинг корректировки бюджета»

Тип	Орг. единица	Кол-во свод	Кол-во потребность	Сумма свод	Сумма потребность	Статус документа	Соответствие плану	
региональные	ЦКАДР	0	0	0	0	В работе	Соответствует	
функциональные	ЦКАДР	132	120	1318334	1318334	В работе	Частично соответствует	
Тип	Орг. единица	Кол-во	Цел. Кол-во	Сумма	Цел.сумма	Статус документа	Признак	Комментарий
региональные	Восточно-Сибирская ж/д	0	0	0	0	план отсутствует	Нет корректировок	
региональные	ЭСиб	0	0	0	0	план отсутствует	Нет корректировок	
региональные	Центральная дирекция тягового под	0	0	0	0	возвращено на дора	Нет корректировок	
функциональные	Центральная дирекция тягового под	132	120	1318334	1318334	согласование	Не исполнено	
функциональные	Железные дороги - филиалы ОАО "РЖД"	0	0	0	0	план отсутствует	Нет корректировок	

Рисунок Д.5 – Режим «Форма 4»

РЖД

◀ Назад Дальше ▶

Планы (региональные программы) Планы (функциональные программы) Сводный план Мониторинг корректировки бюджета **Форма 4**

Форма 4

▶ Сформировать отчет

Год планирования: 2019

Уровень согласования

ФФ
 СПФР
 ЛП

Организационная единица: 00000001

Рисунок Д.6 – Отчет «Форма 4»

report_TRD_105048 1 .xls.xlsx - Microsoft Excel

Главная Вставка Разметка страницы Формулы Данные Рецензирование Вид

Вставить Буфер обмена Шрифт Выравнивание Число Условное форматирование

AP15

Планируемые расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации руководителей и специалистов Открытого акционерного общества "Российские железные дороги" - филиала/ структурного подразделения ОАО "РЖД" в 2019 г.

в вузах железнодорожного транспорта и внешних образовательных организациях

№ п/п	Наименование показателей	Утвержденный план обучения текущего года		Проект плана обучения будущего года		Профессиональная переподготовка		повышение квалификации						
								ВСЕГО	модели профессиональных		Развитие корпоративных компетенций	Прочие виды подготовки (подготовка к аттестации, оценка и т.д.)		
		чел.	тыс.руб.	чел.	тыс.руб.	чел.	тыс.руб.		чел.	тыс.руб.			чел.	тыс.руб.
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	Руководители													
2	Специалисты													

Рисунок Д.7 – Режим «Выгрузка потребности в обучении на портал ЭВОДПО»

Рисунки

Поиск:

← Назад Дальше →

Планы (региональные программы) Планы (функциональные программы) Сводный план Мониторинг корректировки бюджета Форма 4 Выгрузка потребности в обучении на портал ЭВОДПО

Выгрузка потребности в обучении на портал ЭВОДПО

▶ Сформировать отчет

Год планирования:

Вид образовательной организации

- Образовательные организации жд транспорта
- Внешние образовательные организации

Уровень согласования

- ЦКАДР
- ФФ

Рабочие экраны режимов составления расписания провайдером на ЭВДПО и отчет «План обучения»

Рисунок Е.1 – Режим «Потребность в обучении» на ЭВДПО

Идент-р ↑	Программа	Подразделение заказчика	Полигон дороги заказчика	Стоимость за 1 чел	План: кол-во (чел)	План: стоимость (руб)	Статус согласования	Обновлено
96005292	Связь и телекоммуникационные сети на железнодорожном транспорте	ЦСС / Читинская НС / Белогорский региональный центр связи	Забайкальская	18 141	5	90 705	Новая потребность	22 ноя, 15:10
		ЦСС / Октябрьская НС / Белогорский региональный центр связи	Октябрьская	18 141	1	18 141		

Рисунок Е.2 – Карточка программы, для которой требуется составить расписание

Расписание обучения ИЗМЕНИТЬ

Информация не указана.
Чтобы составить расписание, нажмите кнопку [Изменить] и добавьте группы.
Для каждой группы укажите даты начала и окончания обучения, этапы по группам (если необходимо), а также количество слушателей. Вы сможете добавить несколько групп с разным количеством слушателей и на разные даты.
Распределите между группами ровно то количество слушателей, которое было заявлено для данной образовательной программы как "Потребность в обучении".

Потребность в обучении

Подразделение заказчика	Полигон дороги заказчика	План: количество (чел)
ЦСС / Октябрьская НС / Белогорский региональный центр связи	Октябрьская	1

Статус: Новая потребность
Согласно сформированной потребности в слушателях составьте список групп обучения.
Требуется распределить 64 слушателей.
Как только вы начнете планирование по данной программе, статус настоящего расписания изменится на "В работе".

История изменений

- ЦКАДР обновил потребность в обучении 18 часов назад
- В план обучения добавлены изменения [Что изменилось?](#) 18 часов назад
- ЦКАДР обновил потребность в обучении 3 недели назад

Рисунок Е.3 – Режим добавления новой группы

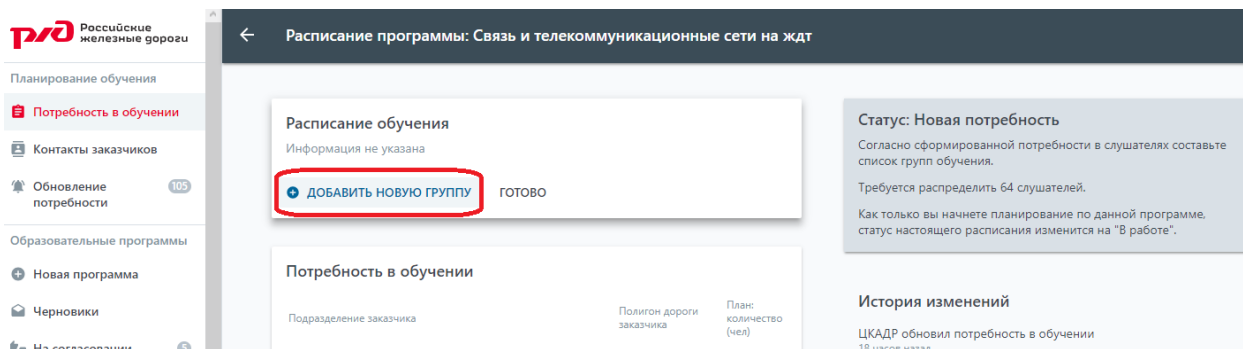


Рисунок Е.4 – Режим составления расписания

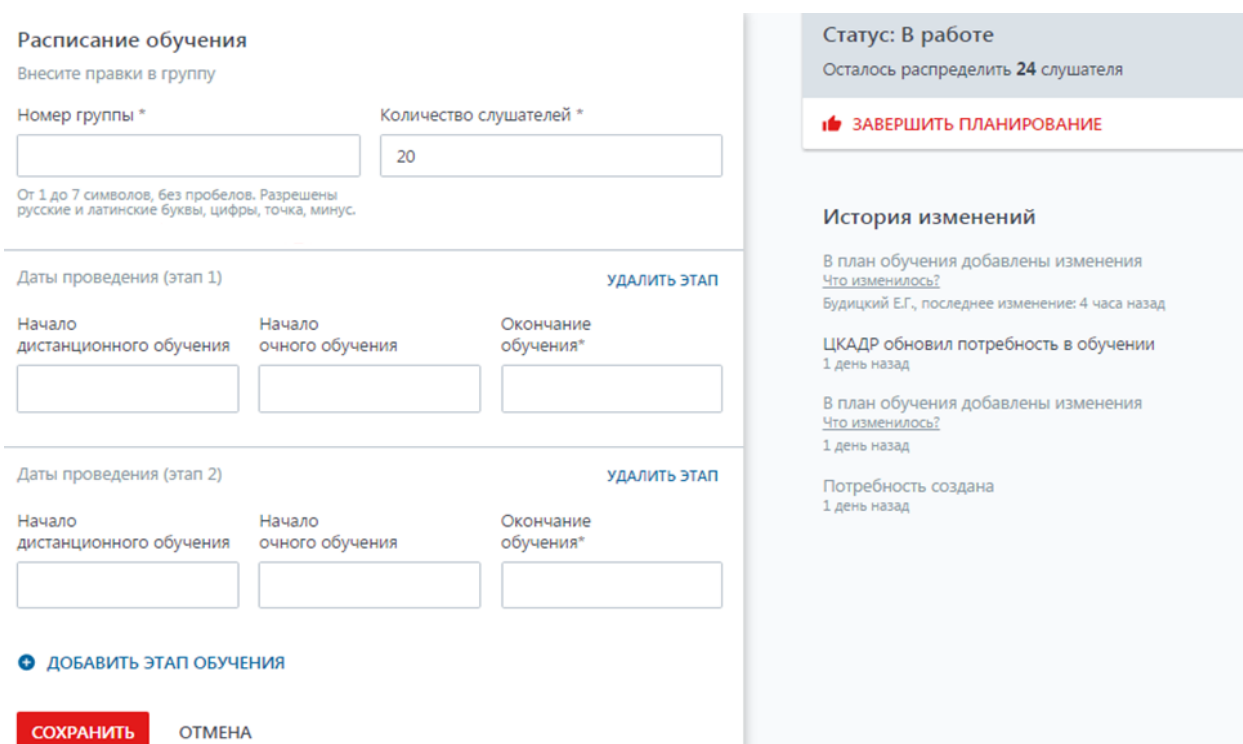


Рисунок Е.5 – Режим «Обновление потребности»

Планирование обучения

Потребность в обучении

Контакты заказчиков

Обновление потребности 104

Образовательные программы

Новая программа

Черновики

На согласовании 5

Со стороны ОАО "РЖД" были изменены количество требуемых слушателей или запланированная стоимость обучения для следующих программ. Необходимо обновить планы обучения и повторно отправить их на согласование.

Статистический учет вагонного парка всех форм собственности на железных дорогах Российской Федерации

Заявлено ранее: слушателей – 40, стоимость –
 Настоящая потребность: слушателей – 48, стоимость –

[Перейти к расписанию](#)

Организация закупочной деятельности холдинга «РЖД»

Заявлено ранее: слушателей – 91, стоимость –
 Настоящая потребность: слушателей – 95, стоимость –

[Перейти к расписанию](#)

Рисунок Е.6 – Отчет «План обучения»

План обучения 2019 – Утвержденный план от 29.12.2018																							
Текстовый поиск	Провайдер	Подразделение заказчика																					
<input type="text"/>	<input type="text"/>	Красноярский ИВЦ		НАЙТИ		x																	
Номер группы	Дата начала дист	Дата начала очн	Дата окончания	Название и реквизиты программы	Аннотация	Заказчики	Потребность																
Информатизация, информационные и вычислительные технологии																							
АНО ДПО «Учебный центр «Микротест»																							
SWTCH1	27.05	31.05		Развертывание коммутруемых IP-сетей CISCO Идентификатор программы: 96001214 Вид программы: Повышение квалификации Форма обучения: Очная, 40 ч, в т.ч. Обычная (очная) – 40 ч, Дистанционная – 40 ч. Стоимость 59 900 руб.	Курс: SWTCH 3.0: Развертывание коммутруемых IP-сетей CISCO по шагам курса: диаграмм и развертывания эффективной многослойной кампусной сети на оборудовании Cisco и готовит слушателей к сдаче соответствующего экзамена линейки CCNP.	Всего по программе		20															
SWTCH2	09.09	13.09				ГВЦ / Главный вычислительный центр	2	ГВЦ / Санкт-Петербургский ИВЦ	2	ГВЦ / Московский ИВЦ	1	ГВЦ / Нижегородский ИВЦ	3	ГВЦ / Ростовский ИВЦ	3	ГВЦ / Екатеринбургский ИВЦ	1	ГВЦ / Челябинский ИВЦ	1	ГВЦ / Красноярский ИВЦ	2	ГВЦ / Иркутский ИВЦ	1
"Айти Клауд"																							
1E	07.10	08.10		НК766S Решения резервного копирования HPE StoreOnce Идентификатор программы: 96004618 Вид программы: Повышение квалификации	Управление решениями резервного копирования HPE StoreOnce включает продукты резервного копирования HPE StoreOnce, в т.ч. одноузловые устройства, кластерные устройства и виртуальное устройство SAN (VSA). В этом курсе мы обходим линейку продуктов и объясним концепции, установку и использование. Курс включает практические занятия по использованию	Всего по программе		19															
2E	09.10	10.10				ГВЦ / Главный вычислительный центр	2	ГВЦ / Санкт-Петербургский ИВЦ	2														