

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ Улина С.Л.

подпись

« ____ » _____ 20 __ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

080200.62 – Менеджмент

Разработка проекта по внедрению внутреннего корпоративного обучения
в МБУСО «КЦСОН» Новоселово

Руководитель

подпись, дата

доцент, к.э.н.
должность, ученая степень

Вырупаева Т.В.

Выпускник

подпись, дата

Болдырь К.А.

Красноярск 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты деятельности по корпоративному обучению персонала в учреждениях социального обслуживания.....	6
1.1 Понятие, этапы, методы и подходы корпоративного обучения.....	6
1.2 Основные элементы процесса разработки проекта.....	11
1.3 Проектный подход к организации корпоративного обучения персонала	18
2 Анализ корпоративного обучения персонала в МБУСО «КЦСОН» Новоселово.....	23
2.1 Общая характеристика МБУСО «КЦСОН» Новоселово.....	23
2.2 Анализ внутренней и внешней среды МБУСО «КЦСОН» Новоселово.	27
2.3 Анализ проблемы корпоративного обучения персонала в МБУСО «КЦСОН» Новоселово.....	35
3 Разработка проекта по организации внутреннего корпоративного обучения в МБУСО «КЦСОН» Новоселово.....	47
3.1 Описание проекта по организации внутреннего корпоративного обучения в МБУСО «КЦСОН» Новоселово.....	47
3.2 Оценка результатов проекта по организации внутреннего корпоративного обучения в МБУСО «КЦСОН» Новоселово.....	59
Заключение.....	64
Список используемых источников.....	68
ПРИЛОЖЕНИЕ А Организационная структура МБУСО «КЦСОН» Новоселово.....	
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Анкета для опроса сотрудников на выявление потребности в обучении.....	
ПРИЛОЖЕНИЕ В Устав проекта.....	
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Положение.....	
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Программа по внутреннему корпоративному обучению персонала в МБУСО «КЦСОН» Новоселово.....	

Введение

В Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года и Законе № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» содержатся принципы и направления реформирования системы социального обслуживания для ее соответствия вызовам времени. В этих документах, а также в профессиональных стандартах отражается потребность общества и государства в высокопрофессиональных работниках социальной отрасли, обеспечивающих доступность качественных социальных услуг для населения. Наряду с этим важным посылом развития персонала социальных учреждений становится конкуренция в сфере предоставления социальных услуг, основы которой заложены в ФЗ РФ № 442-ФЗ. Так, перед учреждениями встает задача формирования конкурентного преимущества, одним из которых является высокопрофессиональный кадровый состав, гарантирующий наивысшее качество предоставляемых социальных услуг. Это обуславливает актуальность выбранной автором темы выпускной квалификационной работы.

Проблемы обучения персонала в сфере социального обслуживания населения освещаются такими известными деятелями в сфере социальной политики населения, как Бочарова Ю.Ю., Ачекулова Л.И., Высоцкая О.Л., Давиденко С.А., Медко И.В., Петрова Г.А. Гроза Е.Н., Ксенович Т.П., Кузнецов В.В., Змеев С.И., Алекперов В.Ю, Брюхова О.Ю., Галагузова М.А., Зарыгин В.А., Кузнецов В.В. и др.

Объект исследования – муниципальное бюджетное учреждение социального обслуживания Новоселовского района «Комплексный центр социального обслуживания населения».

Предмет исследования – внутреннее корпоративное обучение персонала в муниципальном бюджетном учреждении социального обслуживания Новоселовского района «Комплексный центр социального обслуживания населения».

Цель выпускной квалификационной работы – разработать проект по внедрению внутреннего корпоративного обучения в муниципальное бюджетное учреждение социального обслуживания Новоселовского района «Комплексный центр социального обслуживания населения»

Задачи выпускной квалификационной работы:

1. Рассмотреть теоретические основы корпоративного обучения в учреждениях социального обслуживания населения.
2. Рассмотреть основные элементы процесса разработки проекта.
3. Изучить формы и методы корпоративного обучения персонала.
4. Провести анализ внутреннего корпоративного обучения персонала в муниципальном бюджетном учреждении социального обслуживания Новоселовского района «Комплексный центр социального обслуживания населения».
5. Разработать проект по внедрению внутреннего корпоративного обучения персонала в муниципальное бюджетное учреждение социального обслуживания Новоселовского района «Комплексный центр социального обслуживания населения».
6. Провести оценку результатов проекта по организации внутреннего корпоративного обучения в МБУСО «КЦСОН» Новоселово

Методы исследования: статистический анализ, интервью, методы теоретического анализа (сравнение, классификация, типологизация), метод анализа документов, опрос, Модель Маккинси 7С, PEST-анализ.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В первой главе выпускной квалификационной работы рассматриваются теоретические аспекты корпоративного обучения в учреждениях социального обслуживания населения: понятие, формы и методы корпоративного обучения персонала, основные элементы процесса разработки проекта, проектный подход организации обучения персонала.

Во второй главе проведен анализ корпоративного обучения персонала в муниципальном бюджетном учреждении социального обслуживания Новоселовского района «Комплексный центр социального обслуживания населения».

В третьей главе разработан проект по внедрению внутреннего корпоративного обучения персонала в муниципальное бюджетное учреждение социального обслуживания «Комплексный центр социального обслуживания населения», проведена оценка результатов проекта по организации внутреннего корпоративного обучения в МБУСО «КЦСОН» Новоселово

В заключение работы сформулированы основные выводы, полученные в ходе написания выпускной квалификационной работы.

Практическая значимость результатов проведенной работы состоит в возможности применения разработанного проекта в рассматриваемом учреждении и учреждениях с аналогичными видами деятельности.

1 Теоретические аспекты деятельности по корпоративному обучению персонала в учреждениях социального обслуживания

1.1 Понятие, этапы, методы и подходы корпоративного обучения

Корпоративное обучение в сфере социального обслуживания населения – это непрерывный структурированный процесс формирования, развития и совершенствования компетенций персонала, необходимых для достижения стратегических целей и решения специфических проблем конкретной организации социального обслуживания [1].

С педагогической точки зрения, корпоративное обучение представляет собой организованный в интересах учреждения и ее сотрудников процесс взаимодействия обучающихся и обучаемых, осуществляемый как внутри организации, так и за ее пределами. Он направлен на решение учебных задач и обеспечивающий профессиональное развитие сотрудников. Целью корпоративного обучения является обеспечение профессионализма работников, рассматриваемого как интегральное качество субъекта труда, основными характеристиками которого является профессиональная направленность, профессиональная компетентность и профессиональные качества личности работников [2, с. 16].

Система корпоративного обучения является сложным, многогранным феноменом, обеспечивающим формирование слаженного, инициативного, творческого коллектива компетентных работников, преданных своей организации и нацеленных на высокие результаты профессиональной деятельности. Достижение этих результатов невозможно без структурирования процесса обучения. С.И. Змеев [3, с. 21-24] выделяет следующие этапы обучения взрослых.

1. Психолого-андрагогическая диагностика. На этом этапе выявляются индивидуальные потребности в обучении и формируется учебная мотивация.

2. Планирование. Непосредственно с обучающимся разрабатывается индивидуальная программа обучения, вследствие чего повышается уровень его вовлеченности в учебный процесс.

3. Создание условий для реализации процесса, как техническое обеспечение, так и создание благоприятного психологического климата.

4. Реализация процесса обучения.

5. Оценивание процесса и результатов обучения. Оценка качества и эффективности самой программы, работы преподавательского состава, реального уровня владения учебным материалом.

Структура корпоративного обучения строится в соответствии с моделью, предложенной С.И. Змеевым. Однако, в связи с подчиненностью корпоративного обучения стратегическим целям учреждения, его структура имеет свою специфику. Наиболее детализированный подход включает следующие этапы корпоративного обучения:

1. Определение целей и задач обучения и развития персонала. В соответствии со стратегическими целями учреждения строится политика в области обучения, определяются направления и разрабатывается документальное обеспечение.

2. Детализация потребностей в обучении. На этом этапе происходит анализ образовательных потребностей структурных единиц и работников.

Далее осуществляется диагностика качественного состояния человеческого потенциала с помощью аттестации, обратной связи непосредственного руководителя, наблюдения, анализа существующих проблем. Формируется картина несоответствия необходимого и наличествующего персонала.

3. Разработка плана обучения на конкретный период на основании заявок, представленных от структурных единиц учреждения.

4. Определение видов, форм и методов обучения в соответствии с их целесообразностью. Принцип действенного обучения значительно повышает продуктивность обучения. Этот эффект возможен благодаря действию таких

компонентов, как методическая часть (приобретение новых знаний и установок), тренинговая составляющая (отработка навыков); деловая часть (заземление знаний и навыков в реальных условиях). Кроме того, важно грамотно сочетать обучение внутреннее и внешнее, оставляя приоритет за первым.

Рассмотрим методы корпоративного обучения в Таблице – 1

Таблица 1 – Методы корпоративного обучения

Метод обучения	Характерные особенности метода
Методы обучения персонала на рабочем месте	
1	2
направленное приобретение опыта	систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения
производственный инструктаж смена рабочего места (ротация)	информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов)
использование работников в качестве ассистентов, стажеров	обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности
подготовка в проектных группах	сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых в учреждении для разработки крупных, ограниченных сроком задач
Методы обучения персонала вне рабочего места	
1	2
чтение лекций	пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта
программированные курсы обучения	более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний. Программированное обучение – обучение по специально разработанной обучающей программе, представляющей собой упорядоченную последовательность задач, посредством которых

	регламентируется деятельность педагога и учащихся
конференции, семинары	активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях
метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики	моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники (слушатели) группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно- критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений
деловые игры	обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения
методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей	моделирование процессов, происходящих в конкурирующих организациях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой фиктивных организаций. С помощью исходных данных они должны принять соответствующие решения для нескольких стадий предоставления социальных услуг
рабочая группа («кружок качества» и «вместо учебы»)	специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления учреждением, объединившись в рабочие группы. Разработанные в группах предложения передаются руководству, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений

Таким образом, корпоративное обучения предполагает не только передачу необходимых знаний, умений и навыков, но и изменение поведенческих моделей, установок, мотивов, убеждений сотрудников. Как следствие, оно является 6 необходимым инструментом для поддержания и развития корпоративной культуры. Так, раскрываются преимущества этой формы обучения, среди которых:

– системность (реализуется через индивидуальные образовательные планы, подчиненность стратегическим целям учреждения) и непрерывность;

- ориентированность на запрос конкретного учреждения;
- соответствие образовательным потребностям работников;
- реализация с учетом возраста, уровня образования, стажа специалистов;
- повышение степени готовности учреждения к происходящим изменениям и, как следствие, повышение конкурентоспособности на развивающемся рынке социальных услуг;
- обеспечение постоянного обновления и совершенствования необходимых знаний, навыков и умений;
- формирование и развитие корпоративной культуры;
- повышение сплоченности коллектива, лояльности персонала;
- распространение передового опыта отдельных сотрудников;
- сокращение издержек, связанных с постоянным обучением сотрудников;
- снижение текучести кадров.

Прежде чем перейти к формированию корпоративного обучения, важно определиться с подходами к данному организационному процессу. Существует несколько подходов к корпоративному обучению. Так М. А. Коробкина [4, С. 7-14] выделяет два подхода: традиционный подход и подход в условиях рынка. В традиционном подходе основной упор делается на содержание обучения, здесь обучающийся персонал находится в пассивной роли и основной акцент делается на теорию. В свою очередь подход в условиях рынка ориентируется на процесс передачи знаний, обучающийся персонал занимает активные позиции и упор делается на практику. Но наиболее актуальным подходом в современных условиях корпоративного обучения – является подход через «обучение действием», который является альтернативой традиционному обучению. Этот подход заключается в обучении через проигрывание ситуаций, решения проблемных и креативных

задач, получения соответствующих знаний. И ключевой фигурой является группа.

Е. Б. Дворцова [5, с. 216] выделяет следующие основные подходы к корпоративному обучению: системный, проектный и проблемно-ситуационный. Системный подход к обучению и развитию включает логическое согласование начала деятельности с выяснением политики и ресурсов для ее поддержания, за которым следует оценка потребности в обучении. После этого проводится самообучение, за которым следует оценка результатов. Проектный подход идет на опережение, здесь руководство принимает тактическое решение обучения персонала для того, чтобы в скором будущем компетентность сотрудников отвечала актуальным проблемам. При проблемно-ситуационном подходе обучение служит инструментом для развития навыков, связанных с решением старых задач, с которыми сотрудники плохо справляются.

Корпоративное обучение играет ключевую роль в жизнедеятельности любой организации. Это залог конкурентоспособности организации и повышения её эффективности.

1.2 Основные элементы процесса разработки проекта

Понятие "проект" объединяет разнообразные виды деятельности, характеризующиеся рядом признаков, наиболее общими из которых являются следующие:

- направленность на достижение конкретных целей, определенных результатов;
- координированное выполнение многочисленных, взаимосвязанных действий;
- ограниченная протяженность во времени, с определенным началом и концом.

Существует ряд определений термина "проект", каждое из которых имеет право на существование, в зависимости от конкретной задачи, стоящей перед специалистом.

Вот некоторые из них.

В самом общем виде проект (англ. project) - это "что-либо, что задумывается или планируется, например, большое предприятие" [6].

В соответствии с руководством к своду знаний [7, с.47] по управлению проектами:

Управление проектом — это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту. Это приложение знаний требует результативного управления процессами управления проектом.

Процесс — это набор взаимосвязанных действий и операций, осуществляемых для создания заранее определенного продукта, услуги или результата. Каждый процесс характеризуется своими входами, инструментами и методами, которые могут быть применены, а также результирующими выходами.

С точки зрения системного подхода, проект может рассматриваться как процесс перехода из исходного состояния в конечное - результат при участии ряда ограничений и механизмов Рисунок 1 [6].



Рисунок 1 - Проект как процесс перехода системы из исходного состояния в конечное

Руководство к своду знаний по управлению проектами [7, с. 49] описывает суть процессов управления проектом в рамках интеграции процессов, их взаимодействия и целей, которым они служат. Процессы управления проектом разделяются на пять категорий, известных как группы процессов управления проектом (или группы процессов) Рисунок 2.



Рисунок 2 – Процессы управления проектом

1) группа процессов инициации. Процессы, выполняемые для определения нового проекта или новой фазы существующего проекта путем получения авторизации на начало проекта или фазы;

2) группа процессов планирования. Процессы, требуемые для установления содержания работ, уточнения целей и определения направления действий, требуемых для достижения целей проекта;

3) группа процессов исполнения. Процессы, применяемые для выполнения работ, указанных в плане управления проектом, с целью соответствия спецификациям проекта.

4) группа процессов мониторинга и контроля. Процессы, требуемые для отслеживания, анализа, а также регулирования исполнения проекта; выявления областей, требующих внесения изменений в план; и инициирования соответствующих изменений.

5) группа процессов закрытия. Процессы, выполняемые для завершения всех операций в рамках всех групп процессов в целях формального закрытия проекта или фазы.

Группа процессов инициации состоит из процессов, выполняемых для определения нового проекта или новой фазы существующего проекта путем получения авторизации на начало проекта или фазы. В рамках процессов инициации определяется изначальное содержание и выделяются изначальные финансовые ресурсы. Определяются внутренние и внешние заинтересованные стороны, которые будут взаимодействовать и влиять на общий результат проекта. Выбирается руководитель проекта, если он еще не назначен. Данная информация закрепляется в уставе проекта и в реестре заинтересованных сторон. После утверждения устава проекта считается, что проект официально авторизован. Хотя команда управления проектом может оказывать помощь в написании устава проекта, данный стандарт предполагает, что оценка бизнес-кейса, утверждение и финансирование происходит за рамками проекта. Граница проекта определяется как точка во времени, в которой авторизован старт или завершение проекта или фазы проекта. Ключевая цель данной группы процессов — привести в соответствие между собой ожидания заинтересованных сторон и цель проекта, дать заинтересованным сторонам наглядное представление о содержании и целях, а также показать то, каким образом их участие в проекте и связанных с ним фазах может обеспечить удовлетворение их ожиданий. Данные процессы помогают определить видение проекта — что необходимо выполнить.

Группа процессов планирования состоит из процессов, выполняемых для определения общего содержания работ, постановки и уточнения целей и разработки последовательности действий, требуемых для достижения данных целей. Процессы планирования разрабатывают план управления проектом и документы проекта, которые будут использованы для выполнения проекта. Комплексный характер управления проектом может потребовать использования повторяющихся циклов обратной связи для дополнительного анализа. По мере поступления и осмысления большего объема информации или характеристик проекта, скорее всего, потребуется дополнительное планирование. Значительные изменения, происходящие на протяжении жизненного цикла проекта, приводят к необходимости вновь вернуться к одному или нескольким процессам планирования, а, возможно, и к некоторым процессам инициации. Такая последовательная детализация плана управления проектом называется последовательным уточнением, что указывает на то, что планирование и документирование — повторяющиеся и продолжающиеся процессы. Ключевая выгода данной группы процессов — определение стратегии и тактики, а также последовательности действий или пути для успешного завершения проекта или фазы. При хорошем управлении группой процессов планирования намного проще заручиться поддержкой заинтересованных сторон и повысить их вовлеченность. Данные процессы описывают, каким образом это будет осуществляться и приведет к достижению желаемой цели.

План управления проектом и документы проекта, разрабатываемые как выходы группы процессов планирования, описывают все аспекты содержания, сроков, стоимости, качества, коммуникаций, человеческих ресурсов, рисков, закупок и вовлечения заинтересованных сторон.

Обновления, возникающие вследствие одобренных изменений во время проекта (обычно во время процессов мониторинга и контроля, и особенно во время процесса руководства и управления работами проекта), могут значительно влиять на части плана управления проектом и документы

проекта. Обновления данных документов уточняют расписание, стоимость и ресурсные требования, необходимые для исполнения определенного содержания проекта. Команда проекта собирает мнения заинтересованных сторон и способствует их вовлечению в планирование проекта и разработку плана управления проектом и документов проекта. Так как процесс получения обратной связи и уточнения документов не может длиться неопределенно долго, установленные организацией процедуры диктуют, когда должно закончиться первоначальное планирование. На данные процедуры влияют характер проекта, установленные границы проекта, соответствующие действия по мониторингу и контролю, а также внешняя среда, в которой реализуется проект. Прочие взаимодействия между процессами в рамках группы процессов планирования зависят от характера проекта. Например, в некоторых проектах практически невозможно идентифицировать риски, пока не будут проведены значительные работы по планированию. В этот момент команда может установить, что цели по стоимости и расписанию излишне жесткие и влекут за собой гораздо большие риски, чем можно было предположить ранее. Результаты таких итераций документируются в виде обновлений плана управления проектом или различных документов проекта.

Группа процессов исполнения состоит из процессов, выполняемых для исполнения работ, указанных в плане управления проектом, с целью соответствия спецификациям проекта. Эта группа процессов включает в себя координацию людей и ресурсов, управление ожиданиями заинтересованных сторон, а также интеграцию и выполнение операций проекта в соответствии с планом управления проектом. Во время исполнения проекта результаты могут потребовать внесения обновлений в план и принятия новых базовых планов. Обновления могут включать в себя изменения в ожидаемой длительности операций, изменения в производительности и доступности ресурсов, а также непредвиденные риски. Такие отклонения могут повлиять на план управления проектом или документы проекта, а также могут потребовать детального анализа и разработки соответствующих управленческих мер реагирования.

Результаты анализа могут привести к запросам на изменения, которые, в случае их одобрения, могут вызвать изменение плана управления проектом или прочих документов проекта и, возможно, потребуют установления новых базовых планов. На осуществление процессов группы процессов исполнения затрачивается большая часть бюджета проекта.

Группа процессов мониторинга и контроля состоит из процессов, требуемых для отслеживания, анализа, а также координации прогресса и исполнения проекта; выявления областей, требующих внесения изменений в план; и инициирования соответствующих изменений. Ключевая выгода данной группы процессов состоит в том, что исполнение проекта измеряется и анализируется регулярно, а также при наступлении соответствующих событий или исключительных обстоятельств, с тем чтобы выявить отклонения от плана управления проектом. Группа процессов мониторинга и контроля также включает в себя:

- 1) контроль изменений и разработку рекомендаций по применению корректирующих воздействий или предупреждающих действий для предотвращения возможных проблем;

- 2) мониторинг соответствия текущих операций проекта плану управления проектом и базовому плану исполнения проекта;

- 3) оказание влияния на факторы, которые могут действовать в обход интегрированного контроля изменений или управления конфигурацией, с тем чтобы в исполнение приводились только одобренные изменения.

Такой непрерывный мониторинг дает команде проекта возможность глубже понять общее состояние проекта и определить, на какие области стоит обратить дополнительное внимание. Группа процессов мониторинга и контроля не только осуществляет мониторинг и контроль работ, выполняемых в рамках той или иной группы процессов, но также осуществляет мониторинг и контроль работ всего проекта. В проектах, состоящих из нескольких фаз, группа процессов мониторинга и контроля координирует фазы проекта, чтобы осуществлять корректирующие воздействия и предупреждающие действия для

обеспечения соответствия проекта плану управления проектом. Подобный анализ может привести к внесению рекомендованных и одобренных обновлений в план управления проектом. Например, просрочка даты финиша операции может потребовать произвести корректировку или искать компромиссы между целями бюджета и расписания. С целью уменьшения расходов, связанных с контролем, может быть уместным применение процедур управления по отклонениям и других методов.

Группа процессов закрытия состоит из процессов, выполняемых для завершения всех операций в рамках всех групп процессов управления проектом в целях формального завершения проекта, фазы или договорных обязательств. Данная группа процессов, будучи завершённой, подтверждает, что процессы, определённые в рамках всех групп процессов, выполнены необходимым образом для закрытия проекта или фазы проекта, и формально устанавливает, что проект или фаза проекта завершена [7, с. 54-57].

Для того чтобы проект оказался успешным, его команда должна:

- выбрать те процессы, которые необходимы для достижения целей проекта;
- использовать определённый подход, который может быть применен для удовлетворения требований;
- устанавливать и поддерживать соответствующие коммуникации с заинтересованными сторонами и их вовлечение;
- обеспечивать соответствие требованиям, чтобы удовлетворить потребности и ожидания заинтересованных сторон;
- находить баланс между конкурирующими ограничениями содержания, расписания, бюджета, качества, ресурсов и рисков, чтобы произвести заданный продукт, услугу или результат [7, с. 47]

1.3 Проектный подход к организации обучения персонала

Понятие «проектный подход» в науке и обществе существует достаточно давно, однако понимание необходимости в самостоятельной

дисциплине «Управление проектами» пришло в развитых странах запада с рыночной экономикой только в 1950-х годах. Это было вызвано массовым ростом масштабов проектов, а также тем, что понятие их успешности стало измеряться в первую очередь соответствием их окончательной стоимости объему выделенных на них ресурсов и размером их конечной прибыли. В России же данные методы начали активно изучаться в 1960-х годах, а реальное использование концепции так называемого проектного управления «Project Management» началось около 15 лет назад в условия радикального реформирования отечественной экономики. В настоящее время проектный подход используется практически повсеместно в учреждениях различного направления, и сфера управления персоналом в учреждениях социального обслуживания населения исключением не стала, здесь «Project Management» также весьма эффективен. Однако для того чтобы найти и пояснить место проектного подхода в организации корпоративного обучения персонала необходимо ответить на вопрос что такое проектный подход и разобрать его основные понятия [8, с. 960].

Основным принципом проектного подхода является создание проектной структуры, основным элементом которой является проект. Существует достаточно много определений понятия «проект», они открывают его с различных сторон в рамках каждого направления деятельности. В самом общем виде проект – это «что-либо, что задумывается или планируется».

С точки зрения системного подхода проект может рассматриваться как процесс перехода из исходного состояния в конечное – результат при участии ряда ограничений (финансовые, нормативно-правовые, этические, логистические, временные и т.д.) и механизмов.

В том случае, когда результат реализации проекта – это некоторый физический объект (здания, сооружения, производственный комплекс), то он определяется как целенаправленное, заранее проработанное и запланированное создание. Либо модернизация физических объектов, технологических процессов, технической и организационной документации

для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению.

Итак, можно сделать вывод, что проект – это процесс, который имеет определенную цель, необходимую достичь в определенные сроки, под который выделяются человеческие, материальные, финансовые и другие ресурсы. После достижения необходимого результата и поставленных целей проект ликвидируется, переставая существовать. Обобщив, можно определить ряд признаков понятия «проект», а именно:

1. Направленность на достижение конкретных целей, определенных результатов;
2. Координированное выполнение многочисленных взаимосвязанных действий;
3. ограниченная протяженность во времени с определенным началом и концом, а также ограничение по другим ресурсам.

В свою очередь система развития персонала понимается как совокупность организационных структур, методик, процессов и ресурсов, необходимых для эффективного выполнения текущих и перспективных производственных задач, а также оптимального удовлетворения запросов работников, связанных с самореализацией, профессиональной подготовкой и карьерой. Она включает в себя следующие составляющие:

- профессиональное развитие сотрудников (повышение качество выполняемых работ, а также получение новых знаний необходимых для работы);
- личностное развитие сотрудников (развитие личностных характеристик, формирование и выработка компетенции необходимых для работы);
- развитие команды (повышение вовлеченности сотрудников и формирование эффективной команды).

Проектный подход в рамках системы развития персонала можно использовать повсеместно, каждая составляющая система развития персонала

– это уже отдельный масштабный долгосрочный проект или ряд оперативных проектов.

Например, профессиональное развитие сотрудников может рассматриваться как проект, целью которого, является уменьшение тяжести кадров и улучшение качества предоставляемых социальных услуг населению. Во множестве учреждений такие проекты уже существуют в рамках корпоративных университетов.

Личностное развитие сотрудников может рассматриваться как проект, целью которого является формирование штатного расписания в долгосрочной перспективе за счет планирование карьеры сотрудников компании и постоянного развития необходимых компетенции тому или иному сотруднику.

Развитие команды – это очень широкое направление, со множеством различных целей и задач. Здесь все зависит от потребностей учреждений в конкретный период времени. По масштабности проектов также вариаций достаточно много: от организации корпоративного мероприятия до полного перестроения системы взаимодействия и коммуникаций между подразделениями компании или реформированием и перестроением организационной культуры в целом.

Проектный подход является одним из самых распространенных и применяемых, что вызвано его универсальностью и возможностью использования в разных сферах деятельности. В системе развития персонала сегодня используется гибкость и скорость действий, обеспечивающих высокую степень результативности, что делает применение проектного подхода незаменимым как при развитии профессиональных, личностных компетенций сотрудников, так и при формировании эффективной команды [9].

Жизнь нашего общества изменятся с каждым днем. Для удовлетворения потребностей и нужд граждан государству необходимо приспособливаться не только «в ногу со временем», но и с учетом возможных будущих изменений. Как отмечал автор в пп. 1.1 первой главы проектный подход идет на

опережение, здесь руководство принимает тактическое решение обучения сотрудников для того, чтобы в скором будущем компетентность сотрудников отвечала актуальным проблемам.

Подводя итоги к первой теоретической части выпускной квалификационной работы сделаем вывод. Автор определил, что корпоративное обучение в сфере социального обслуживания населения – это непрерывный структурированный процесс формирования, развития и совершенствования компетенций персонала, необходимых для достижения стратегических целей и решения специфических проблем учреждения социального обслуживания.

Для того чтобы сформировать эффективную систему корпоративного обучения в МБУСО «КЦСОН» Новоселово были рассмотрены различные методы и подходы используемые в организации корпоративного обучения.

Проанализировав их, автор выпускной квалификационной работы для разработки и внедрения проекта по внутреннему корпоративному обучению остановился на проектном подходе, т.к. именно этот подход идет на опережение, принимаются тактические решения обучения персонала для того, чтобы в скором будущем компетентность сотрудников отвечала актуальным проблемам. Проектный подход в рамках системы развития персонала можно использовать повсеместно, каждая составляющая система развития персонала – это уже отдельный масштабный долгосрочный проект или ряд оперативных проектов.

Для того чтобы эффективно разработать и внедрить данный проект необходимо изучить основные этапы, процессы разработки проекта в общем. В соответствии с руководством к Своду знаний управления проектами к такому относятся:

- 1) группа процессов инициации. Процессы, выполняемые для определения нового проекта или новой фазы существующего проекта путем получения авторизации на начало проекта или фазы;

2) группа процессов планирования. Процессы, требуемые для установления содержания работ, уточнения целей и определения направления действий, требуемых для достижения целей проекта;

3) группа процессов исполнения. Процессы, применяемые для выполнения работ, указанных в плане управления проектом, с целью соответствия спецификациям проекта.

4) группа процессов мониторинга и контроля. Процессы, требуемые для отслеживания, анализа, а также регулирования исполнения проекта; выявления областей, требующих внесения изменений в план; и инициирования соответствующих изменений.

Итак, можно сделать вывод, что проект – это процесс, который имеет определенную цель, необходимую достичь в определенные сроки.

2 Анализ внутреннего корпоративного обучения персонала в МБУСО «КЦСОН» Новоселово

2.1 Общая характеристика МБУСО «КЦСОН» Новоселово

Муниципальное бюджетное учреждение социального обслуживания Новоселовского района «Комплексный центр социального обслуживания населения» было образовано 05.03.2011 на основании постановления администрации Новоселовского района №174. Изначально с 1996 года организация числилась как муниципальное учреждение Новоселовского района «Центр социального обслуживания населения». Учредителем является управление социальной защиты населения администрации Новоселовского района.

МБУСО «КЦСОН» Новоселово оказывает социальные услуги гражданам, которые признаны нуждающимися в социальном обслуживании. Услуги предоставляются в полустационарной форме и в форме социального обслуживания на дому.

В зависимости от дохода получателя социальных услуг социальная услуга предоставляется бесплатно, на условиях частичной оплаты и платно. Так же есть категории граждан, которым в независимости от совокупного дохода состоят на обслуживании бесплатно. Они определены Законом Красноярского края от 16.12.2014 №7-3023 «Об организации социального обслуживания граждан в Красноярском крае».

Муниципальное бюджетное учреждение социального обслуживания Новоселовского района «Комплексный центр социального обслуживания населения» осуществляет предоставление гражданам, постоянной, периодической, разовой помощи, в том числе срочной помощи, в целях улучшения условий их жизнедеятельности и (или) расширения возможностей самостоятельно обеспечивать свои основные жизненные потребности, профилактику обстоятельств, обуславливающих нуждаемость в социальном обслуживании.

МБУСО «КЦСОН» Новоселово предоставляет гражданам:

- социально-бытовые услуги;
- социально-медицинские услуги;
- социально-психологические услуги;
- социально-педагогические услуги;
- социально-трудовые услуги;
- социально-правовые услуги.

Также комплексный центр социального обслуживания населения Новоселовского района занимается деятельностью, которая приносит доход. К ней относятся:

- предоставление парикмахерских услуг;
- предоставление в прокат технических средств реабилитации.

На базе учреждения функционирует Попечительский совет. Он создан с целью оказания содействия администрации МБУСО «КЦСОН» Новоселово в решении значимых вопросов и задач, а также для осуществления функций внутреннего контроля над деятельностью учреждения.

Основными задачами Попечительского совета являются:

1. Содействие в решении текущих и перспективных задач развития и эффективного функционирования МБУСО «КЦСОН» Новоселово, улучшения качества его работы;
2. Содействие в улучшении качества предоставляемых социальных услуг;
3. Содействие в повышении квалификации работников учреждения, стимулировании их профессионального развития;
4. Осуществление функций внутреннего контроля над деятельностью учреждения и качеством социальных услуг и др.

Структура МБУСО «КЦСОН» Новоселово линейно-функциональная [ПРИЛОЖЕНИЕ А]. Во главе организации стоит директор. Ему непосредственно подчиняется вся структура, а именно:

1. Заместитель директора;

2. Социально-реабилитационное отделение;
3. Отделение социального обслуживания на дому;
4. Отделение срочного социального обслуживания;
5. Отдел кадров;
6. Бухгалтерия.

Кратко рассмотрим деятельность каждого отделения в Таблице 2

Таблица 2 – Основная деятельность и задачи отделений МБУСО «КЦСОН» Новоселово

Социально-реабилитационное отделение	Отделение социального обслуживания на дому	Срочное социальное отделение
Направленность		
Отделение предназначается для проведения оздоровительных и социально-реабилитационных мероприятий с гражданами, сохранившими способность к самообслуживанию или частично ее утратившими.	Социальное обслуживание на дому осуществляется путем предоставления социальных услуг гражданам, нуждающимся в постоянном или временном нестационарном социальном обслуживании.	Отделение срочного социального обслуживания предназначено для предоставления срочных социальных услуг в целях оказания неотложной помощи гражданам.
Задачи		
Поддержание у граждан возможности самореализации жизненно важных потребностей путем укрепления их здоровья, повышение физической активности, нормализации психического состояния.	Оказание одиноким гражданам и гражданам, частично утратившим способность к самообслуживанию в связи с преклонным возрастом, болезнью, инвалидностью, предоставляется помощь на дому в виде социально-бытовых, социально-медицинских услуг и иной помощи.	Выявление граждан, нуждающихся в социальном обслуживании в связи с полной или частичной утратой способности либо возможности осуществлять самообслуживание.
Проведение оздоровительно – реабилитационных мероприятий.		Взаимодействие и сотрудничество с различными государственными учреждениями, общественными, благотворительными, религиозными организациями и объединениями, фондами в рамках межведомственного взаимодействия.

Проведение санитарно – просветительной работы с целью решения вопросов возрастной адаптации.		Проведение индивидуальной профилактической работы с каждой семьей, попавшей в трудную жизненную ситуацию или находящейся в социально-опасном положении, проживающей на конкретном участке
Организация досуга.		Помощь в оформлении документов в отношении лиц, признанных недееспособными или ограниченными в дееспособности, а также совершеннолетних дееспособных лиц, нуждающихся в попечительстве по состоянию здоровья.
		патронаж над лицами, признанными недееспособными или ограниченными в дееспособности, а также совершеннолетними дееспособными лицами, нуждающимися в попечительстве по состоянию здоровья до установления над ними опеки или попечительства и др.

Для осуществления перечисленных задач и функций в муниципальном бюджетном учреждении социального обслуживания Новоселовского района «Комплексный центр социального обслуживания населения» работает 61 сотрудник. Организация относится к малым учреждениям, так как численность менее 100 человек.

Проанализировав возрастной кадровый состав сотрудников МБУСО «КЦСОН» Новоселово автор получил следующие данные представленные в Таблице 3.

Таблица 3 – Возрастной кадровый состав сотрудников МБУСО «КЦСОН» Новоселово

Возрастной интервал	Количество сотрудников
До 30 лет	9
От 30 до 39 лет	16
От 40 до 49 лет	17
От 50 до 59 лет	16
От 60 лет	3

Как мы видим из Таблицы 3 преобладающий возраст в учреждении от 40 до 49 лет.

Основное финансирование деятельности МБУСО «КЦСОН» Новоселово приходится из краевого бюджета. Для этого необходимо составить муниципальное задание. После его проверки министерством политики по Красноярскому краю выделяются необходимые средства для осуществления своей деятельности.

2.2 Анализ внутренней и внешней среды МБУСО «КЦСОН» Новоселово

Казалось бы бюджетная сфера и конкуренция, абсолютно разные понятия, не имеющие никакого отношения друг к другу. Но это не так, конкуренция существовала, существует и будет существовать. И чем выше будет конкуренция между бюджетными учреждениями, тем успешнее они будут функционировать.

Для того чтобы понять как функционирует муниципальное бюджетное учреждение социального обслуживания Новоселовского района «Комплексный центр социального обслуживания населения» и что оказывает на него воздействие, проведем анализ внутренней и внешней среды учреждения.

Для анализа внутренней среды используем инструмент - Модель McKinsey 7S [10, с.606] – Рисунок 3. В основе модели заложен анализ 7 ключевых элементов микросреды организации: стратегия, структура, система управления, стиль взаимоотношений внутри компании, состав работников, сумма навыков и система ценностей. Все элементы модели связаны между

собой. Это означает, что изменение хотя бы в одной из перечисленных областей незамедлительно потребует изменения во всех остальных.



Рисунок 3 - Модель McKinsey 7S

Как мы уже говорили ранее: модель Маккинси 7С основана на 7 элементах микросреды компании. Все элементы разделены на 2 группы: «жесткие» и «мягкие». Рассмотрим каждый элемент модели более подробно в Таблице 4

Таблица 4 – Элементы модели Маккинси 7С.

«Жесткие» элементы	«Мягкие» элементы
Стратегия	Система ценностей
Структура организации	Сумма навыков
Система управления	Состав работников
	Стиль взаимоотношений внутри организации

Как мы видим из Таблицы 4 «Жесткими» элементами микросреды учреждения являются три составляющие: структура, стратегия и система управления в организации. «Жесткие» элементы проще всего описать, оценить, и поэтому ими проще управлять. «Мягкие элементы», к которым относятся все остальные составляющие модели сложнее поддаются управлению и оценке, но зато часто являются ключевыми составляющими

компании и могут создать долгосрочное конкурентное преимущество [10, с. 607].

Применим данный инструмент для анализа внутренней среды МБУСО «КЦСОН» Новоселово.

Стратегия Комплексного центра социального обслуживания Новоселовского района – предоставление социальных услуг населению для сохранения и улучшения здоровья, повышения качества жизни, улучшения жизнеобеспечения граждан, защиты их прав и интересов, повышения социального благополучия, создания условий для активного участия в жизни общества [11].

Для МБУСО «КЦСОН» Новоселова стратегия представляет собой некий долгосрочный план, который создает устойчивое развитие учреждению. Иными словами это фундамент, на основе которого функционирует Центр. Стратегия носит социальный характер, направленный на улучшение жизнеобеспечения граждан, защиты их прав и интересов. Она напрямую связана со всеми элементами модели Маккинси. Ведь при смене стратегии непосредственно меняется стиль руководства, необходимые навыки приобретут другие приоритеты, состав работников будет формироваться исходя из других принципов и позиций, непосредственно поменяются и совместные ценности.

Как мы уже отмечали в пп.1 выпускной квалификационной работы структура в учреждении линейно-функциональная. Во главе учреждения стоит директор, остальные участки находятся у него в непосредственном подчинении. В учреждении действует принцип единого подчинения. Заведующие отделением находятся на одном ранге и взаимодействуют друг с другом. Их зона ответственности строго определена и регламентируются должностными инструкциями, разработанными в соответствии с профессиональным стандартом. Структура учреждения и стратегия в МБУСО «КЦСОН» Новоселово тесно взаимосвязаны. Все учреждение объединено одной целью и стремится ее достичь, под руководством своего наставника.

Система управления в учреждении открытая, демократическая, но в особых условиях под влиянием внешней среды – жестка. Управленческие решения принимают рационально и взвешенно, учитывая воздействия от внешней среды, ведь от этого зависит качество и уровень жизни граждан Новоселовского района. Также важные решения, касающиеся непосредственно всего коллектива принимают согласованно с ним. Если на уровне отделения встает сложная задача, то в работу подключают другие, для благополучного разрешения трудностей.

От системы управления зависит многое, в том числе и стратегия и структура. МБУСО «КЦСОН» Новоселово управляет компетентный, опытный директор, развивающий Центр со дня его образования.

Рассмотрим сумму навыков. Как уже отмечалось штат учреждения - 61 сотрудник. По результатам аттестации за 2016 год профессиональным стандартам соответствуют 60 сотрудников, 1 человеку необходима переквалификация. В штатном расписании прописаны все должностные ставки: директора, заместителя директора, социальных работников, заведующих отделением, специалистов по социальной работе, реабилитации инвалидов и др.

Сотрудники в учреждении работают разных возрастов, с разным опытом работы и квалификацией. На смену «старейшин» приходят молодые специалисты, нуждающиеся в помощи и поддержке. Но, к сожалению, из-за отсутствия системы внутреннего корпоративного обучения возникают трудности. Ведь для освоения индивидуального подхода, к получателям социальных услуг, а это требует главный действующий закон в сфере социального обслуживания № 442-ФЗ [12, с. 11] требуется не только время, но и компетентность, личные характеристики сотрудника, навыки, опыт. Также существует такой термин как профессиональное выгорание, ведь работа сложна и ответственна. Ежедневно переживаешь трудности обратившихся за помощью людей, что оказывает большое влияние на качество предоставляемых услуг [13, с. 4]. Отсюда следует, что сумма навыков

сотрудников учреждение оказывает большое влияние на функционирования Центра в целом и его отдельно взятых элементов.

Элемент состава работников в модели 7С отвечает за то: сколько сотрудников работает в компании, кто они по специальности, как в компании организованы принципы работы с персоналом: набор, обучение, мотивация и вознаграждение [10].

Как уже отмечалось выше, в штате работает 61 сотрудник. Из них 27 и социальных работников и заведующий отделением социального обслуживания на дому имеют подготовку по специальности «Социальная работа». Заведующий социально-реабилитационным отделением, инструктор по труду, инструктор по АФК, специалисты по социальной работе реабилитационного отделения также имеют соответствующее образование и соответствуют профессиональным стандартам. Специалист по реабилитации инвалидов, имеет высшее педагогическое образование и в настоящий момент проходит переквалификацию по направлению «Специалист по реабилитации инвалидов». Директор, заместитель директора, бухгалтер, экономист, психолог, юрисконсульт имеют высшее профильное образование и осуществляют свою деятельность в соответствии с профессиональными стандартами.

Принципы работы с персоналом в муниципальном бюджетном учреждении социального обслуживания Новоселовского района «Комплексный центр социального обслуживания населения» регулируется коллективным договором о регулировании социально-трудовых отношений утвержденным директором учреждения [14].

Граждане желающие работать в Учреждении по открытой вакансии подают на имя директора заявление (выражающее желание заключить трудовой договор на конкретных условиях) и заключают с Учреждением (в лице директора или работника, на которого возложены обязанности директора) трудовой договор. При заключении трудового договора соглашением сторон может быть предусмотрен испытательный срок. Условия

об испытании указываются в трудовом договоре. При приеме сотрудника ему вручается должностная инструкция, где прописаны все права и обязанности в отношении занимаемой должности. Обучение проводится по мере выполнения своих должностных обязанностей, коллегой, который знаком с данным участком. Что, по мнению автора, является неправильным. В таких условиях вновь принятый сотрудник не до конца понимает сути своих обязанностей, и на первых этапах выполняет работу «вслепую», что имеет низкий коэффициент полезного действия.

За добросовестное исполнение трудовых обязанностей, продолжительную и безупречную работу администрация поощряет работников:

- 1) объявлением благодарности;
- 2) выдачей премии;
- 3) награждением ценным подарком;
- 4) награждением Почетной Грамотой

При применении мер поощрения обеспечивается сочетание материального и морального стимулирования труда.

Стиль взаимоотношений внутри учреждения, характеризует стиль управления, принятый в организации. По мнению автор стиль управления в МБУСО «КЦСОН» Новоселово демократический. Директор Центра приветствует участие коллектива в планировании деятельности учреждения, непосредственно распределяет ответственность между сотрудниками. Внутри Центра дружеские, товарищеские отношения, конфликты предотвращаются до момента их возникновения. Все сотрудники при возникновении затруднительных ситуаций обращаются к «первому среди равных» за помощью, советом и поддержкой.

Основной центральный элемент модели Маккинси 7С – система ценностей. Регулирующим, нормативно-правовым актом, является кодекс этики и служебного поведения работников органов управления социальной защиты населения и учреждений социального обслуживания населения. Он

служит для формирования должной морали, выступает инструментом регулирования и формирования общественного сознания [15, с. 2-3].

Основные ценности в МБУСО «КЦСОН» Новоселова – это честность, беспристрастность и справедливость. В Центре и на его территории недопустимы:

- 1) любые виды высказывания и действия дискриминационного характера;
- 2) грубости, пренебрежительный тон, заносчивость, предвзятые замечания;
- 3) угрозы, оскорбительные выражения и реплики, действия, препятствующие нормальному общению;
- 4) курение в служебных помещениях, совещаниях, при посещении обслуживаемых на дому.

Проанализировав внутреннюю среду муниципального бюджетного учреждения социального обслуживания населения Новоселовского района «Комплексный центр социального обслуживания населения» мы видим, что Центр обладает высокой степенью соответствия между всеми семью элементами.

Для оценки внешней среды учреждения используем такой инструмент как PEST – анализ. PEST – это аббревиатура от английских слов «Political» – политические, «Economic» – экономические, «Social» – социальные и «Technological» – технологические [16].

Изучение политических факторов важно, поскольку действующие и издаваемые в стране законы оказывают непосредственное влияние на внешнюю среду учреждения и его функционирование.

Экономические факторы определяют то, на какие ресурсы может рассчитывать предприятие.

Социальные факторы определяют клиентов учреждения.

А технологические факторы помогают определить основное направление технологического развития, которое может стать причиной

изменений на рынке в виду появления новых продуктов. Анализ внешней среды МБУСО «КЦСОН» Новоселово представлен в Таблице 5.

Таблица 5 – Анализ внешней среды МБУСО «КЦСОН» Новоселово

<p>Политико-правовое окружение</p>	<p>Факторы экономического состояния рынка социальных услуг</p>
<p>Сфера социальной политики Красноярского края на сегодняшний день значительно стабильна. Законодательная база в сфере социального обслуживания населения совершенствуется с каждым годом. В 2014 году вышел основной федеральный закон в сфере социального обслуживания № 442-ФЗ, который изменил работу Центра. Сфера социального обслуживания выстраивает свою деятельность в соответствии с этим законом по сей день. Государство играет большую роль: регулирование нормативно-правовой базы, финансовое обеспечение, контроль и др.</p>	<p>Фактора экономического характера сказываются на учреждении косвенно, но от уровня качества жизни населения зависит нуждаемость в социальных услугах. С приростом пенсий увеличивается стоимость социальных услуг.</p>
<p>Факторы социального и культурного состояния рынка</p>	<p>Факторы, характеризующие технологический процесс в отрасли</p>
<p>Населения с каждым годом в Новоселовском районе становится все меньше, притом, что рождаемость увеличивается, это происходит из-за того, что большая часть населения предпочитает уехать в город. На 01.01.2017 года число пенсионеров по Новоселовскому району составил 4318 человек и данный показатель с каждым годом только увеличивается [17]. Найти квалифицированные кадры сложно, все по той же причине. На территории Новоселовского района функционируют</p>	<p>Благодаря программе «Доступная среда» Центр с каждым годом оснащается новым оборудованием, для работы с получателями социальных услуг (сенсорная комната, компьютеры, пандусы и др.). Интернет ресурсам в настоящее время уделяется большое внимание, все бюджетные учреждения функционирующие на территории района имеют свои сайты, с обратной связью.</p>

дома культуры, они поддерживают «сельский дух», традиции граждан.	
---	--

Проведя анализ внешней среды муниципального бюджетного учреждения можно сделать вывод, что основное влияние на функционирование Центра оказывает государство, в лице министерства социальной политики Красноярского края, управления социальной защиты населения Красноярского края. Основным конкурентом является Центр семьи «Приморский», направления работы разные, но есть общие виды деятельности и при.

От того как учреждение будет выстраивать взаимоотношения со своим «внутренним миром», оттого как будет взаимодействовать с внешней средой, будет зависеть ее успех МБУСО «КЦСОН» Новоселово и его социальное положение.

2.3 Анализ проблемы корпоративного обучения персонала в МБУСО «КЦСОН» Новоселово

Проработав в МБУСО «КЦСОН» Новоселово год, стали очевидны не только плюсы деятельности данного учреждения, но и его недостатки, которые необходимо устранять.

Стандарты с каждым годом становятся все выше, растет конкуренция, которая подкреплена законодательными нормативно-правовыми актами, которые обязательны к исполнению.

На сегодняшний день структура внутреннего корпоративного обучения выглядит так:

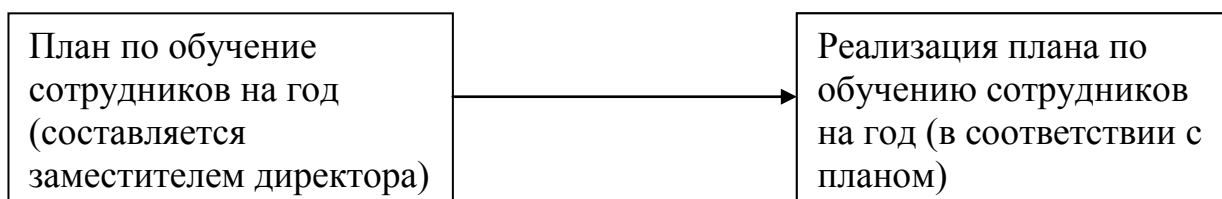


Рисунок 4 – Структура внутреннего корпоративного обучения МБУСО «КЦСОН» Новоселово

Как мы видим из Рисунка 4, внутреннее корпоративное обучение в МБУСО «КЦСОН» Новоселово недоработано, а точнее, носит чисто формальный характер. Нет строгой регламентированной документации, в соответствии с которой функционировала бы система, план разрабатывается единственным сотрудником, коллектив не вовлечен в сам процесс, упускается много необходимой информации, отсутствует должный контроль.

От уровня образования и квалификации сотрудников зависит качество предоставляемых социальных услуг. Идея разработки проекта пришла после интервью с руководителем. Ведь он непосредственно, повлияет на исход разрабатываемого проекта. Интервью с руководителем представлено в виде Таблицы 6.

Таблица 6 – Необходимость внедрения внутреннего корпоративного обучения в МБУСО «КЦСОН» Новоселово

Вопрос	Ответ
Елена Владимировна, есть ли необходимость в организации внутреннего корпоративного обучения в МБУСО «КЦСОН» Новоселово?	«Ответ здесь очевиден. Ведь от уровня компетентности сотрудников зависит успех Центра. От уровня компетентности одного сотрудника, также зависит успех Центра. На сегодняшний день есть даже не необходимость, а потребность, наше общество мобильно и с каждым днем движется вперед, если мы не будем соответствовать ожиданиям наших граждан, то нужда в нас всего-навсего отпадет.»
Готова ли администрация Центра предоставить необходимые ресурсы для реализации разрабатываемого проекта?	«Технические ресурсы необходимые для организации обучения имеются (компьютер, притер, экран, помещение, столы, стулья, прожектор), что касается временных, то это будет зависеть от формы и методов непосредственного самого

	<p>учебного процесса. Единственное, нет магнитно-маркерной доски, но на это можно выделить средства из внебюджета. Наш центр существует для того, чтобы оказывать помощь людям, а наша цель сделать это как можно лучше, как можно качественнее. И внедрение корпоративного обучения будет несомненно способствовать этому».</p>
<p>Какие сроки по разработке проекта поставим? С какого числа планируется внедрить проект?</p>	<p>«Для разработки проекта будет достаточно месяца, для того чтобы разработать нормативно-правовую базу, провести опрос сотрудников на выявление потребности в повышении квалификации. Проект запустим с 01.07.2017 г. по согласованности после его утверждения».</p>
<p>Разрабатываемый проект будет носить рекомендательный характер или же обязателен для исполнения всеми сотрудниками? Какова роль коллектива в разработке проекта?</p>	<p>«Нет, рекомендательный характер обучение носить не будет, повышение своего профессионального уровня необходимо каждому сотруднику, мы единая команда и должны совершенствоваться все вместе, если один сотрудник будет работать «спустя рукава», мнение в районе сложится о всем коллективе. Для нашего учреждения это большие изменения, многие сотрудники привыкли работать так, как они привыкли и данные изменения для них будут неким выходом из зоны комфорта, поэтому для минимизации сопротивления сотрудников изменений необходимо их подготовить, ввести в курс дела, услышать их мнение и учесть его, так проект будет реализован с более высоким КПД, в отличии от приказного характера».</p>

<p>Кто, по Вашему мнению, должен быть включен в команду проекта?</p>	<p>«В команду необходимо включать тех сотрудников, которые непосредственно будут исполнять проект, проводить обучающие мероприятия. Директор, заместитель директора, специалист по кадрам и охране труда, юрисконсульт, психолог, заведующие отделениями».</p>
<p>Каковы ожидаемые результаты?</p>	<p>«Одним из самых главных ожиданий, это конечно повышение качества предоставляемых нами социальных услуг, усилить доверие, мотивацию и лояльность персонала, усиление доверия между административным персоналом и специалистами, расширение возможностей получения материальных и нематериальных благ и снижение финансовых затрат на обучение сотрудников за пределами учреждения»</p>
<p>Елена Владимировна, Вы сказали в предыдущем вопросе снижение финансовых затрат. Каковы затраты за 2016 год на обучение сотрудников?</p>	<p>«За прошедший год прошли курсы повышения квалификации 7 человек, 36 человек, из них 3 заведующих отделениями, 8 специалистов и 26 социальных работников в соответствии с требованиями профессиональных стандартов прошли обучение по дополнительной профессиональной программе профессиональной переподготовки «Социальный работник». Конечно, профессиональная переподготовка проводится не каждый год. Но пройдя переподготовку необходимо повышать свою компетенцию, не стоять на месте. На КПК, семинары и лекции из бюджета было потрачено 86152 руб., из внебюджета 7000, т.е. в общей сложности 93 152 рубля, не</p>

	считая профессиональной переподготовки. А сколько сил и времени потрачено, чтобы их пройти?»
--	--

Проведя интервью с руководителем, мы определили проблему, наметили цель и пути ее решения. Цель: разработать проект по внедрению внутреннего корпоративного обучения в МБУСО «КЦСОН» Новоселово.

Для успешной реализации проекта необходимо определить потребность в обучении самого персонала, вовлечь их в процесс.

Но существует такая проблема, как сопротивление изменениям. Коллектив работает очень большой промежуток времени по сложившейся системе, традициям и принятому устою. Работа отработана по четкому алгоритму и удовлетворяет своего исполнителя. Поэтому внедрение внутреннего корпоративного обучения будет выходом из «зоны комфорта».

Для предотвращения появления сопротивления и повышения эффективности управления изменениями в целом используем метод анализа поля сил (force field analysis), предложенный Куртом Левиным [18, с. 232]. Модель представлена на Рисунке 5.

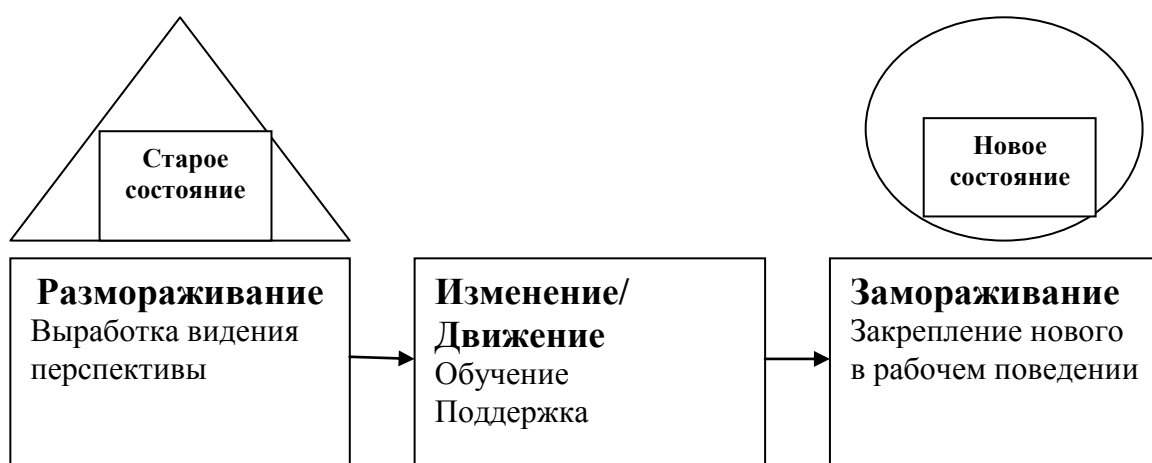


Рисунок 5 – Модель реализации изменений К. Левина

На этапе размораживания сформируем четкое видение предполагаемых перемен, какова будет польза непосредственно для самого сотрудника от вводимых изменений, учет каждого мнения и предложения по проекту.

Далее, на стадии внедрения проекта предполагается поддержка персонала, особенно психологическая, создание позитивного настроения, обучение. Главной задачей на данном этапе будет являться – обеспечение освоения нового, а также перевести использование новшества из прецедентного состояния в систематическое.

На этапе замораживания, показать успешную реализацию новшеств и создать предпосылки к формированию готовности к дальнейшим изменениям.

Для того чтобы эффективно реализовать проект, а также предотвратить активное сопротивление изменениям, необходимо установить потребность в обучении специалистов, услышать их мнение, получить обратную связь.

Для этого мы используем метод опроса. Данный метод поможет нам оценить потребность в получении новых профессиональных знаний и развитии навыков, точнее определить потребность в обучении для конкретных категорий специалистов, отделов или индивидуальной работы.

Опрос персонала охватывает весь штат, для учета мнения и потребности каждого из сотрудников.

Для этого им предложена анкета, [ПРИЛОЖЕНИЕ Б] которая включается в себя пять вопросов:

- 1) Проводится ли в Вашем учреждении внутреннее обучение для повышения навыков и профессиональной компетенции;
- 2) Чувствуете ли Вы необходимость в повышении своей компетенции и профессиональных навыков;
- 3) Как Вы думаете, насколько заинтересовано учреждение в своих сотрудниках;
- 4) На данный момент я удовлетворен своей ролью в учреждении и реализую свои способности в полной мере;
- 5) Я думаю, что моя роль в учреждении.

Анкетирование прошли 58 сотрудников, т.е. 95,1% от штата. 1 человек на момент опроса находился на больничном, 2 сотрудника – в ежегодном оплачиваемом отпуске.

По результатам исследования были получены следующие данные.

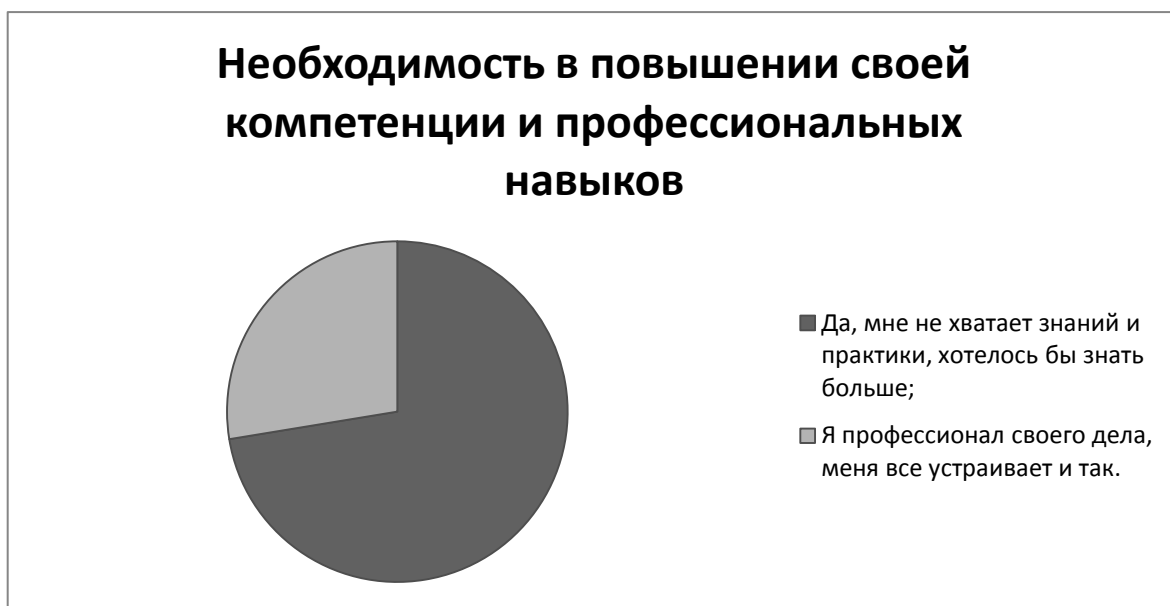


Рисунок 6 – Необходимость повышения своей компетенции и профессиональных навыков.

Как мы видим из Рисунка 6, более половины сотрудников ощущают потребность в повышении своей компетенции и профессиональных навыков. Что подтверждает необходимость внедрения внутреннего корпоративного обучения в МБУСО «КЦСОН» Новоселово.

Внутреннее обучение в Центре есть, но оно носит чисто формальный характер. Для подтверждения данного утверждения коллективу был предложен вопрос: проводится ли в Вашем учреждении внутреннее обучение для повышения навыков и профессиональной компетенции. На что были получены следующие данные, представленные в Рисунке 7.

Проводится ли в Вашем учреждении внутреннее обучение для повышения навыков и профессиональной компетенции



Рисунок 7 – Уровень организации внутреннего обучения персонала в МБУСО «КЦСОН» Новоселово

Как мы видим из Рисунка 7, более половины сотрудников считают, что обучение не проводится. Сотрудники ответившие что проводится очень редко, в связи с изменениями в законодательстве или же да, проводится, относятся к административно-управленческому аппарату, и как правило данные обучения проходят внутри организации через дистанционные средства коммуникации между министерством социальной политики Красноярского края и Центром. Что обуславливает неорганизованность внутреннего корпоративного обучения в МБУСО «КЦСОН» Новоселово.

На третий вопрос, который звучит как: «Как Вы думаете, насколько заинтересовано учреждение в своих сотрудниках» были получены резонансный ответы:

- 1) очень заинтересована - 12 человек;
- 2) не заинтересована - 11 человек;
- 3) мнение не имею – 13 сотрудников;
- 4) заинтересована – 19 сотрудников;
- 5) вообще не заинтересована – 3 человека.

Это говорит о слабой сплоченности команды и о разном уровне мотивации специалистов. Внедрение внутреннего корпоративного обучения поможет установить диалог между административно-управленческим персоналом и сотрудниками предоставляющими социальные услуги. Повысить уровень лояльности персонала и их мотивации.

На данный момент 18 человек не удовлетворены своей ролью в учреждении и не реализуют свои способности в полной мере. Это связано со слабой возможностью проявить себя внутри организации. Задача внутреннего корпоративного обучения – одной из задач внедрения внутреннего корпоративного обучения в МБУСО «КЦСОН» Новоселово - это дать возможность проявить себя и передать свой опыт.

С прогнозом, что разработанный проект будет реализован в Центре, в анкете был предложен вопрос: я думаю, что моя роль в учреждении:

1) председатель – человек, который осуществляет руководство командой и координирует ее действия;

2) организатор – инициативный, легко возбудимый, мобильный и наиболее влиятельный человек в группе. При отсутствии председателя берет его роль на себя;

3) интеллектуальный центр – генератор идей – человек, который является источником оригинальных идей и предложений;

4) контролер-оценщик – скрупулезно анализирует идеи и обладает способностью увидеть слабые места в аргументах;

5) исследователь новых возможностей – человек, который приносит в группу новые контакты, идеи, усовершенствования. Не является творческим и не держит бразды правления в своих руках;

6) служащий компании – является практическим организатором всей деятельности компании. Составление графиков, диаграмм, планов выступает сильной стороной деятельности;

7) сотрудник группы – сплочивает всю команду, поддерживает других, выслушивая их, поощряя, вникая во все, понимая все и внося во все чувство гармонии и согласия;

8) завершатель-оформитель – проверяет детали, беспокоится о графиках, досаждает другим необходимостью что-то безотлагательно сделать.

По результатам были получены следующие данные, представленные на Рисунке 8.



Рисунок 8 – Моя роль в МБУСО «КЦСОН» Новоселово

Исследования Р.М. Белбина [18, с.101-102] свидетельствуют о том, что для получения действительно эффективной группы необходимо, чтобы в ней присутствовали носители восьми ролей, приведенных в анкетировании.

Полученная информация будет актуальна при формировании команды проекта. Ведь от слаженной работы и грамотного распределения сотрудников в команде зависит успех проекта.

Проведя опрос сотрудников, и получив вышеприведенные результаты, директором учреждения было принято решение о проведении планерки, на которой были оглашены результаты. Мероприятие проходило в формате мозгового штурма, где каждый сотрудник мог высказать свое мнение по

поводу внедрения внутреннего корпоративного обучения. По окончании данного мероприятия коллектив единогласно сошелся на мнении о необходимости разработки и внедрения внутреннего корпоративного обучения.

Вывод: Муниципальное бюджетное учреждение социального обслуживания Новоселовского района «Комплексный центр социального обслуживания населения» было образовано 05.03.2011 на основании постановления администрации Новоселовского района №174. МБУСО «КЦСОН» Новоселово оказывает социальные услуги гражданам, которые признаны нуждающимися в социальном обслуживании. Услуги предоставляются в полустационарной форме и в форме социального обслуживания на дому.

Основное внешнее влияние на Комплексный центр социального обслуживания Новоселовского района оказывает государство, министерство социальной политики Красноярского края, управление социальной защиты Новоселовского района. Внутренняя среда муниципального бюджетного учреждения социального обслуживания Новоселовского района «Комплексный центр социального обслуживания населения» разнообразна и взаимосвязана. Стратегия в МБУСО «КЦСОН» Новоселово – предоставление социальных услуг населению для сохранения и улучшения здоровья, повышения качества жизни, улучшения жизнеобеспечения граждан, защиты их прав и интересов, повышения социального благополучия, создания условий для активного участия в жизни общества. Управленческие решения принимаются рационально и взвешенно, ведь от этого зависит качество и уровень жизни граждан Новоселовского района, а это наша стратегия. Сотрудники в учреждении работают разных возрастов, с разным опытом и квалификацией. На смену «старейшин» приходят молодые специалисты, нуждающиеся в помощи и поддержке. Но, к сожалению, из-за отсутствия системы внутреннего корпоративного обучения возникают трудности.

Проанализировав организацию внутреннего корпоративного обучения в МБУСО «КЦСОН» Новоселово автор пришел к выводу, что оно недоработано, а точнее, носит чисто формальный характер. Нет строгой регламентированной документации, в соответствии с которой функционировала бы система, план разрабатывается единственным сотрудником, коллектив не вовлечен в сам процесс, упускается много необходимой информации, отсутствует должный контроль.

Проведя интервью с руководителем, мы определили, что проблема внутреннего корпоративного обучения существует и ее необходимо решать. Также, опрос сотрудников учреждения показал, что существует не только потребность в устранении проблемы, но и необходимость.

3 Разработка проекта по организации внутреннего корпоративного обучения в МБУСО «КЦСОН» Новоселово

3.1 Описание проекта по организации внутреннего корпоративного обучения в МБУСО «КЦСОН» Новоселово

Основная идея заключается в организации внутреннего корпоративного обучения персонала в муниципальном бюджетном учреждении социального обслуживания населения «Комплексный центр социального обслуживания населения».

Цель проекта – с 01.07.2017 года проводить внутреннее корпоративное обучение персонала в МБУСО «КЦСОН» Новоселово.

Задачи проекта:

1. Улучшить качество оказываемых МБУСО «КЦСОН» Новоселово социальных услуг;
2. Повысить профессиональный уровень и компетенцию специалистов;
3. Улучшить психо-эмоциональный климат и лояльность сотрудников в организации;
4. Улучшить коммуникации административно-управленческого персонала и специалистов, непосредственно оказывающих социальные услуги, помощь населению;
5. Обмен опытом между сотрудниками;
6. Применение положительного опыта работы по организации внутреннего корпоративного обучения в других учреждениях социального обслуживания населения, а также в управлениях социальной защиты населения.

Актуальность проекта заключается в том, что наше общество не стоит на месте, а динамично развивается во времени, потребность у населения меняются, в следствие должны меняться и способы их удовлетворения. Для того чтобы вовремя реагировать на изменяющиеся запросы, необходимо повышать уровень компетенции, разрабатывать инновационные методы

работы с получателями социальных услуг, находить новые тактики и подходы, изучать положительный опыт работы коллег за пределами Новоселовского района.

Проект для муниципального бюджетного учреждения социального обслуживания Новоселовского района «Комплексный центр социального обслуживания населения» является уникальным. Ведь с момента его обоснования и по сей день организованного внутреннего корпоративного обучения не существовало. Как правило, сотрудники повышали свою компетенцию за пределами организации в ближайших городах, что имеет как свои плюсы, так и минусы. Это стоимость курсов, отсутствие работника на рабочем месте, удаленность. Внедрение проекта по корпоративному обучению внутри МБУСО «КЦСОН» Новоселово могло бы решить ряд данных существенных проблем.

Для того чтобы внедрить проект необходимо разработать механизм его реализации и определить последовательность этапов.

- 1) Оценка идеи;
 - 2) Формирование команды проекта;
 - 3) Определение желаемых результатов;
 - 4) Разработка устава проекта:
 - определение сроков проекта;
 - распределение ответственности;
 - расписание контрольных событий (Диаграмма Ганта);
 - бюджет проекта;
 - определение рисков и способов их минимизации;
 - 5) Разработка нормативно-правовой документации по внутреннему корпоративному обучению в МБУСО «КЦСОН» Новоселово;
 - 6) Разработка программы по внутреннему корпоративному обучению персонала МБУСО «КЦСОН» Новоселово;
- Завершающим этапом будет утверждение проекта.

Для наглядности последовательности выполняемых работ приведем структурную декомпозицию работ (WBS) представленную на Рисунке 9.

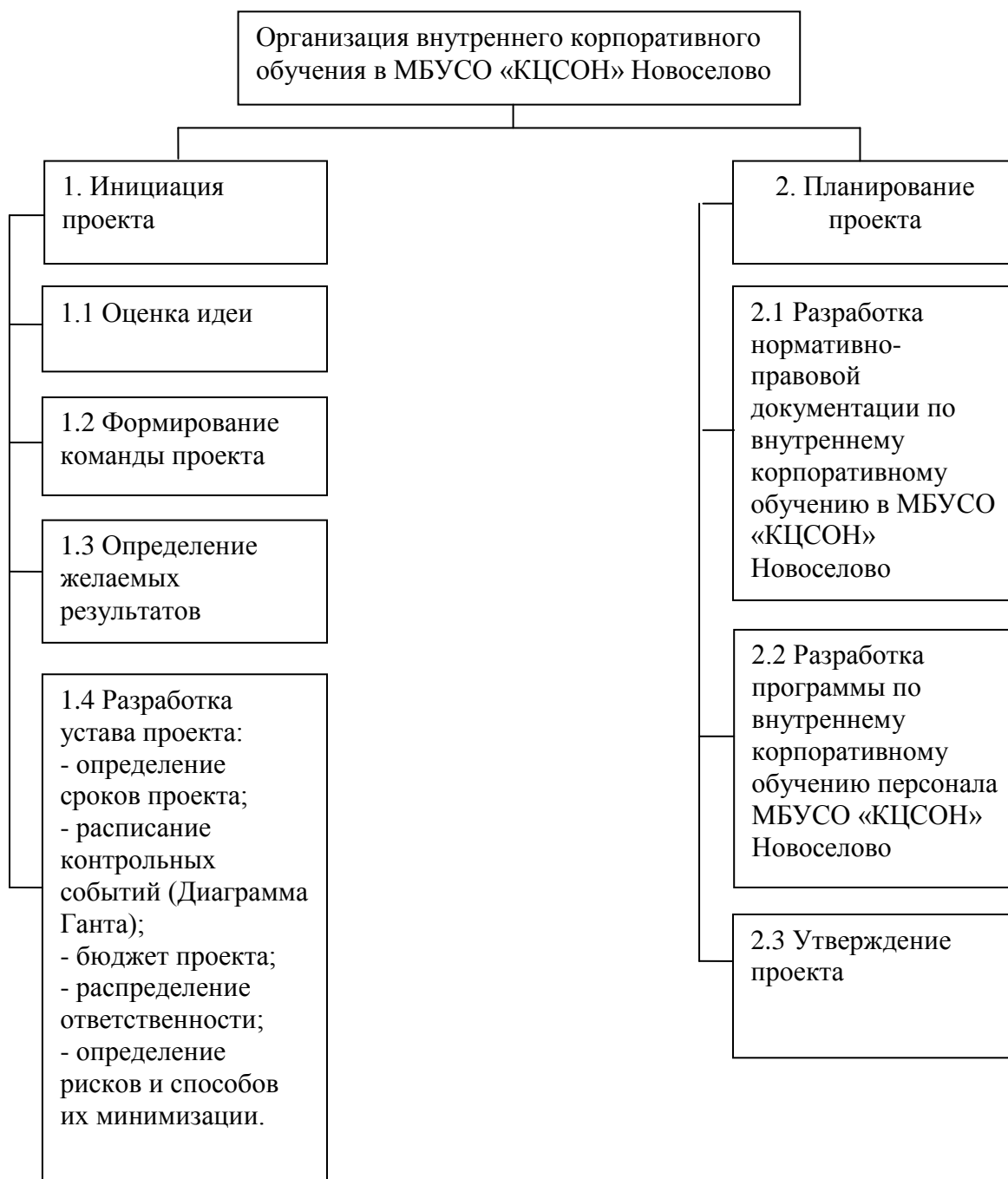


Рисунок 9 – Структурная декомпозиция работ (WBS)

Основными критериями оценки идеи проекта являются [19]:

- 1) Увлеченность идеями;
- 2) Деловой опыт учреждения;

- 3) Собственные средства исполнителя проекта;
- 4) Наличие квалифицированного персонала;
- 5) Уникальность.

Проведя опрос сотрудников и проанализировав полученные результаты, автор выпускной квалификационной работы пришел к выводу, что персонал заинтересован в реализации идеи по организации внутреннего корпоративного обучения в МБУСО «КЦСОН» Новоселово. С момента проведения планерки 6 специалистов, не включенных в команду проекта, интересовались ходом продвижения работы, что говорит об увлеченности и ожидании сотрудниками результатов намеченного проекта.

Опыт учреждения в организации обучения имеется, хоть и не на должном уровне. Исходя из интервью с руководителем МБУСО «КЦСОН» Новоселово мы определили, что необходимые ресурсы имеются, также на покупку недостающих будут выделены средства.

Обучения будут проводить непосредственно сами сотрудники Центра, которые имеют квалификацию в намеченном тренинге, семинаре, иной форме обучения. Также планируется привлекать специалистов с бюджетных учреждений осуществляющих свою деятельность на территории села Новоселова, непосредственно с управления социальной защиты Новоселовского района.

Проект для Комплексного центра социального обслуживания населения Новоселовского района является уникальным т.к. подобного рода проектов не разрабатывалось и не внедрялось. Он является уникальной возможностью повысить свой профессиональный уровень, не отрываясь от дома, проявить себя в качестве диктора, повысить престиж центра, а также улучшить качество предоставляемых услуг.

Создание команды проекта, является одним из главных этапов, ведь от его активности, сплоченности и заинтересованности зависит успех проекта.

Команда проекта будет работать непосредственно над проектом по совместительству с основной работой.

Заказчик проекта – директор муниципального бюджетного учреждения социального обслуживания Новоселовского района «Комплексный центр социального обслуживания населения» Сотниченко Е.В.

Инициатор проекта – заместитель директора муниципального бюджетного учреждения социального обслуживания Новоселовского района «Комплексный центр социального обслуживания населения» Болдырь К.А.

Руководитель проекта - заместитель директора муниципального бюджетного учреждения социального обслуживания Новоселовского района «Комплексный центр социального обслуживания населения» Болдырь К.А.

Команда проекта (Исполнитель) представлена в Таблице 7.

Таблица 7 – Команда проекта

Исполнитель	Должность	Роль в проекте
Попкова М.С.	Заместитель руководителя управления социальной защиты населения в Новоселовском районе	Председатель. Проводит обучающие мероприятия в соответствии с программой по внутреннему корпоративному обучению персонала МБУСО «КЦСОН» Новоселово.
Сотниченко Е.В.	Директор МБУСО «КЦСОН» Новоселово	Заказчик проекта. Контролер-оценщик. Проводит оценку идеи, утверждает Устав проекта, Положение об организации внутреннего корпоративного обучения в МБУСО «КЦСОН» Новоселово. Анализирует процесс обучения. Контролирует качество обучения. Проводит обучающие мероприятия в соответствии с программой по внутреннему корпоративному обучению персонала МБУСО «КЦСОН» Новоселово.
Болдырь К.А.	Заместитель директора МБУСО «КЦСОН» Новоселово	Организатор. Руководитель проекта. Формирует команду проекта, регулирует процесс разработки Программы по внутреннему корпоративному обучению МБУСО «КЦСОН» Новоселово. Организует проведение обучающих мероприятий в соответствии с Программой по внутреннему корпоративному

		обучению персонала МБУСО «КЦСОН» Новоселово. Проводит обучающие мероприятия в соответствии с Программой по внутреннему корпоративному обучению персонала МБУСО «КЦСОН» Новоселово.
Кожуховская В.М.	Юрисконсульт МБУСО «КЦСОН» Новоселово	Сотрудник группы. Разрабатывает Устав проекта, Положение по внутреннему корпоративному обучению персонала МБУСО «КЦСОН» Новоселово. Проводит обучающие мероприятия в соответствии с программой по внутреннему корпоративному обучению персонала МБУСО «КЦСОН» Новоселово.
Гесс С.Ю.	Специалист по кадрам Специалист по охране труда	Служащий компании. Определяет желаемые результаты от реализации проекта. Проводит обучающие мероприятия в соответствии с программой по внутреннему корпоративному обучению персонала МБУСО «КЦСОН» Новоселово.
Казакова Л.Р.	Заведующая отделением социального обслуживания на дому	Завершатель-оформитель. Разработка программы по внутреннему корпоративному обучению персонала МБУСО «КЦСОН» Новоселово. Проводит обучающие мероприятия в соответствии с программой по внутреннему корпоративному обучению персонала МБУСО «КЦСОН» Новоселово.
Теряева Н.Г.	Заведующая отделением срочного социального обслуживания	Служащий компании. Разработка программы по внутреннему корпоративному обучению персонала МБУСО «КЦСОН» Новоселово. Проводит обучающие мероприятия в соответствии с программой по внутреннему корпоративному обучению персонала МБУСО «КЦСОН» Новоселово.
Волкова Е.А.	Заведующая социально-реабилитационным отделением	Завершатель-оформитель. Разработка программы по внутреннему корпоративному

		обучению персонала МБУСО «КЦСОН» Новоселово Проводит обучающие мероприятия в соответствии с программой по внутреннему корпоративному обучению персонала МБУСО «КЦСОН» Новоселово.
Гаврилова В.В.	Психолог	Интеллектуальный центр – генератор идей. Разработка программы по внутреннему корпоративному обучению персонала МБУСО «КЦСОН» Новоселово. Проводит обучающие мероприятия в соответствии с программой по внутреннему корпоративному обучению персонала в МБУСО «КЦСОН» Новоселово.
Фанаберова А.А.	Специалист по реабилитации инвалидов	Исследователь новых возможностей. Разработка программы по внутреннему корпоративному обучению персонала МБУСО «КЦСОН» Новоселово. Проводит обучающие мероприятия в соответствии с программой по внутреннему корпоративному обучению персонала МБУСО «КЦСОН» Новоселово.

Для дальнейшей разработки проекта совместно с командой проекта необходимо определить то к чему мы будем стремиться, каких результатов мы ожидаем. Работа над Уставом проекта также поможет сплотить команду проекта.

Ожидаемые результаты от реализации проекта выражаются в:

1. Улучшении качества оказываемых МБУСО «КЦСОН» Новоселово социальных услуг.
2. Повышении профессионального уровня и компетенции специалистов.
3. Улучшении психо-эмоционального климата и лояльности сотрудников в организации.

4. Улучшении коммуникаций между административно-управленческим персоналом и специалистами, непосредственно оказывающими социальные услуги, помощь населению.

5. Обмен опытом между сотрудниками.

6. Применение положительного опыта работы по организации внутреннего корпоративного обучения в других учреждениях социального обслуживания населения, а также в управлениях социальной защиты населения.

Сроки разработки проекта по требованию заказчика с 01.06.2017 года по 26.06.2017 года.

Распределив проект по этапам проще понять его структуру, она наглядна, легче управлять определенными промежутками и контролировать их. Но распределения по этапам недостаточно, ведь нет строго определенных временных границ, по которым бы мы могли отслеживать своевременное выполнение конкретной операций, нет ответственных которые бы контролировали каждый этап. Распределим этапы проекта по срокам и определим ответственного за каждый из этапов. Данные представлены в Таблице 8.

Таблица 8 – Сроки выполнения этапов проекта, ответственные

Этап проекта	Сроки реализации	Ответственный
1. Оценка идеи	01.06.2017г.- 02.06.2017г.	Директор
2. Формирование команды проекта	05.06.2017г.	Заместитель директора
3. Определение желаемых результатов	06.06.2017г.	Специалист по кадрам
4. Разработка и утверждение устава проекта: - определение сроков проекта; - расписание контрольных событий (Диаграмма Ганта); - бюджет проекта; - определение ответственности; - определение рисков и способов их минимизации.	07.06.2017г.- 12.06.2017г.	Директор, юрисконсульт
5. Разработка и утверждение нормативно-правовой документации (Положения) по	13.06.2017г.- 15.06.2017г.	Директор, юрисконсульт

внутреннему корпоративному обучению в МБУСО «КЦСОН» Новоселово		
6. Разработка и утверждение программы по внутреннему корпоративному обучению персонала МБУСО «КЦСОН» Новоселово	16.06.2017г.- 23.06.2017г.	Заместитель директора, заведующая отделением социального обслуживания на дому, заведующая отделением срочного социального обслуживания, заведующая социально-реабилитационным отделением, психолог, специалист по реабилитации инвалидов.
7. Утверждение проекта	26.06.2017г.	Директор

Для наглядности отразим данные в диаграмме Ганта, которая позволяет достичь наилучшего качества оценки взаимосвязей этапов на Рисунке 10.

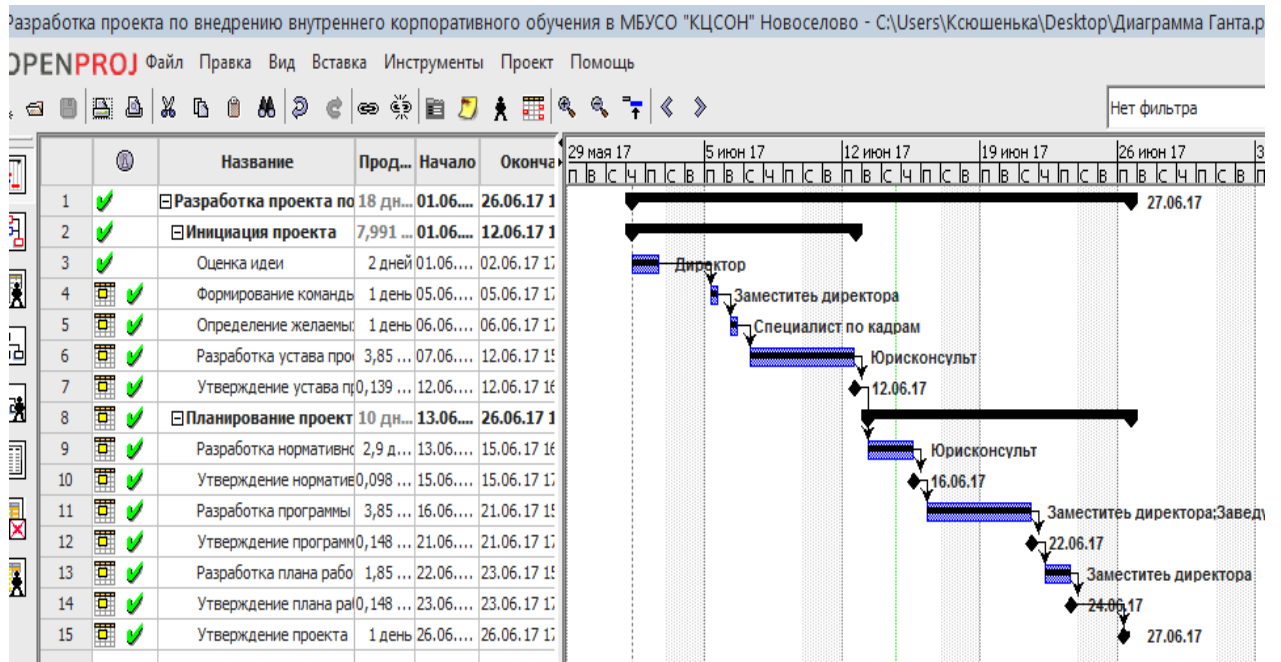


Рисунок 10 – Диаграмма Ганта

После определения команды проекта, сроков, этапов реализации в Уставе проекта [ПРИЛОЖЕНИЕ В] представлены имеющиеся и необходимые ресурсы для его реализации, рассмотрим их в Таблице 9.

Таблица 9 - Ресурсы

Ресурсы	Наличие
Канцелярия необходимая для обучения персонала	Не имеется
Ноутбук	Имеется
Принтер	Имеется
Прожектор	Имеется
Экран	Имеется
Персонал, проводящий обучение	Имеется
Магнитно-маркерная доска	Не имеется
Маркеры	Не имеется
Магниты для доски	Не имеется
Помещение для проведения обучения	Имеется
Столы, стулья	Имеется

После определения ресурсов, которые необходимы для реализации проекта составим бюджет проекта. Данные представлены в Таблице 10

Таблица 10 – Бюджет проекта

Закупка канцелярии необходимой для обучения (тетради, ручки, выделители, бумага, краска)	3500 рублей
Приобретение магнитно-маркерной доски	5836 рублей
Приобретение магнитов	500 рублей
Приобретение специальных маркеров	360 рублей
Стимулирование персонала участвующего в проекте	31 920 рублей
Итого:	42 116 рублей

Завершающим этапом при разработке Устава проекта является оценка рисков и способов их минимизации. Данные представлены в Таблице 11.

Таблица 11 – Риски и способы их минимизации

Риск	Способ минимизации
Несоответствие целей обучения запросам учреждения	Предварительная оценка программы по обучению, согласование ее с директором и сотрудниками Центра
Плохое качество обучения	Предварительная оценка программы по обучению, согласование ее с

	директором и сотрудниками Центра, разработка качественной системы мотивации и стимулирования персонала учитывая квалификацию сотрудников
Сопротивление изменениям со стороны обучающихся	Вовлечение в процесс обучения сотрудников, учет их мнений, обратная связь, поддержка.

Утверждение Устава проекта является завершающим этапом фазы инициации. Утверждает Устав проекта заказчик, т.е. директор МБУСО «КЦСОН» Новоселово.

Следующая фаза – это фаза планирования проекта. И первым ее этапом является разработка нормативно-правовой документации по внутреннему корпоративному обучению в МБУСО «КЦСОН» Новоселово, т.е. Положения в соответствии с которым будет осуществляться деятельность по внутреннему корпоративному обучению персонала [ПРИЛОЖЕНИЕ Г].

В соответствии с Положением по внутреннему корпоративному обучению персонала внутреннее корпоративное обучение проводится в согласно разработанной и утвержденной директором Программой по внутреннему корпоративному обучению персонала на год.

Мероприятия по внутреннему корпоративному обучению проводятся систематически и в сроки установленные Планом работы по внутреннему корпоративному обучению на год.

При невозможности по объективным причинам проведения мероприятия (больничный лист сотрудника, внеплановая проверка вышестоящих органов, технические сбои в оборудовании и др.) в запланированные сроки, мероприятие переносится на ближайший срок по согласованию с заместителем директора.

Подготовку к запланированному мероприятию (подготовка рабочего места, информации, настройка техники) осуществляет ответственный за проведение данного мероприятия.

Оценка эффективности обучения проводится заместителем директора по итогам освоения Программы по внутреннему корпоративному обучению персонала на год.

Она включает в себя:

- 1) Оценку удовлетворенности обучением путем проведения анкетирования;
- 2) Проведение по материалам обучения экзамена, решение тестовых заданий;
- 3) Выполнение заданий, направленных на проверку применения полученных знаний на практике (выступление с докладом, разработка документа, реализация проекта);
- 4) Оценка эффективности обучения по производственным показателям.

Положение разработано в соответствии с методическими рекомендациями КГКУ «Ресурсно-методический центр системы социальной защиты населения».

Следующим этапом фазы планирования проекта является разработка Программы по внутреннему корпоративному обучению персонала МБУСО «КЦСОН» Новоселово [ПРИЛОЖЕНИЕ Д].

Программа по внутреннему корпоративному обучению персонала МБУСО «КЦСОН» Новоселово утверждается директором Центра и действует с 01.07.2017 г. по 30.06.2018 г. Документ содержит основные мероприятия на запланированный период. Обучающие мероприятия разрабатываются в соответствии с потребностями в обучении сотрудников.

Организация обучающих мероприятий и оценка эффективности обучения осуществляется в соответствии с Положением об организации внутреннего корпоративного обучения в муниципальном бюджетном учреждении социального обслуживания Новоселовского района «Комплексный центр социального обслуживания населения» утвержденным директором Центра.

3.2 Оценка результатов проекта по организации внутреннего корпоративного обучения в МБУСО «КЦСОН» Новоселово

Оценить результат проекта математическими и статистическими методами достаточно сложно. Для этого мы будем использовать метод прогноза.

Для того чтобы понять эффективно ли был реализован проект, после его завершения будет проведена оценка эффективности обучения.

Дональд Киркпатрик [20, с. 6] предложил модель оценки эффективности обучения, которая состоит из четырех уровней оценки:

1) Оценка реакции слушателей на Программу по обучению, проводится путем анкетирования;

2) Оценка знаний и опыта, полученных слушателем на программе обучения – определение степени освоенности полученных знаний с помощью тестов, задач, симуляции;

3) Оценка поведения на рабочем месте – данный этап является одним из наиболее сложных в оценке, поскольку не всегда заметен мгновенный эффект от обучения. Однако проведение обследования сотрудников на рабочем месте, проверки планов действий, степени понимания целей и задач как всей организации, так и отдельного сотрудника позволяет выявить успешность обучения;

4) Оценка влияния программы обучения на деятельность МБУСО «КЦСОН» Новоселово.

После проведения оценки реализации проекта прогнозируется:

1. Улучшение качества оказываемых МБУСО «КЦСОН» Новоселово социальных услуг – за счет повышения профессионального уровня и компетентности сотрудников;

2. Повышение профессионального уровня и компетенции специалистов – за счет прохождения Программы по внутреннему корпоративному обучению персонала МБУСО «КЦСОН» Новоселово;

3. Улучшение психо-эмоционального климата и лояльности сотрудников в организации – за счет командной работы, поддержки и поощрений

руководства, повышения чувства принадлежности и причастности к команде, в возможности самовыражения и самоутверждения;

4. Улучшение коммуникаций между административно-управленческим персоналом и специалистами, непосредственно оказывающими социальные услуги, помощь населению – в процессе обучения появляются возможность в неформальном взаимодействии с вышестоящим руководством, появляется возможность «проявить себя»;

5. Обмен опытом между сотрудниками – в процессе обучения, путем диалогов, споров, дискуссий происходит обратная связь, обмен информацией между специалистами;

6. Применение положительного опыта работы по организации внутреннего корпоративного обучения в других учреждениях социального обслуживания населения, а также в управлениях социальной защиты населения – успешная реализация проекта будет оглашена в электронном журнале Социальное развитие: Регион 24, что позволит перенимать успешный опыт работы коллегам из других районов и регионов.

По итогам реализации проекта муниципальное бюджетное учреждение социального обслуживания Новоселовского района «Комплексный центр социального обслуживания населения» получит не только положительные организационные блага. При отсутствии внутреннего корпоративного обучения за 2016 год учреждение на профессиональную подготовку и повышение квалификации потратила 93 152 рубля. Разработав бюджет проекта по внедрению внутреннего корпоративного обучения в МБУСО «КЦСОН» Новоселово расходы составят 42116 рублей, т. е. экономическая выгода составит 51 036 рублей, что является весьма существенной суммой для Центра.

Автор выпускной квалификационной работы приходит к выводу, что экономия будет, и экономия для МБУСО «КЦСОН» Новоселово существенная.

Прогноз результатов проекта по организации внутреннего корпоративного обучения в муниципальном бюджетном учреждении социального обслуживания Новоселовского района «Комплексный центр социального обслуживания населения» обуславливает необходимость и значимость внедрения внутреннего обучения в общую систему работы с персоналом.

Вывод: Актуальность проекта заключается в том, что наше общество не стоит на месте, а динамично развивается во времени, потребность у населения меняются, в следствие должны меняться и способы их удовлетворения. Для того чтобы вовремя реагировать на изменяющиеся запросы, необходимо повышать уровень компетенции, разрабатывать инновационные методы работы с получателями социальных услуг, находить новые тактики и подходы, изучать положительный опыт работы коллег за пределами Новоселовского района.

Ожидаемые результаты от реализации проекта выражаются в:

1. Улучшении качества оказываемых МБУСО «КЦСОН» Новоселово социальных услуг.
2. Повышении профессионального уровня и компетенции специалистов.
3. Улучшении психо-эмоционального климата и лояльности сотрудников в организации.
4. Улучшении коммуникаций между административно-управленческим персоналом и специалистами, непосредственно оказывающими социальные услуги, помощь населению.
5. Обмен опытом между сотрудниками.
6. Применение положительного опыта работы по организации внутреннего корпоративного обучения в других учреждениях социального обслуживания населения, а также в управлениях социальной защиты населения.

На этапе разработки проекта была сформирована команда проекта, проведена оценка идеи, совместно с командой проекта разработан Устав

проекта, Программа по внутреннему корпоративному обучению персонала МБУСО «КЦСОН» Новоселово.

По завершении проекта и его оценки прогнозируется:

1. Улучшение качества оказываемых МБУСО «КЦСОН» Новоселово социальных услуг – за счет повышения профессионального уровня и компетентности сотрудников;

2. Повышение профессионального уровня и компетенции специалистов – за счет прохождения Программы по внутреннему корпоративному обучению персонала МБУСО «КЦСОН» Новоселово;

3. Улучшение психо-эмоционального климата и лояльности сотрудников в организации – за счет командной работы, поддержки и поощрений руководства, повышения чувства принадлежности и причастности к команде, в возможности самовыражения и самоутверждения;

4. Улучшение коммуникаций между административно-управленческим персоналом и специалистами, непосредственно оказывающими социальные услуги, помощь населению – в процессе обучения появляются возможность в неформальном взаимодействии с вышестоящим руководством, появляется возможность «проявить себя»;

5. Обмен опытом между сотрудниками – в процессе обучения, путем диалогов, споров, дискуссий происходит обратная связь, обмен информацией между специалистами;

6. Применение положительного опыта работы по организации внутреннего корпоративного обучения в других учреждениях социального обслуживания населения, а также в управлениях социальной защиты населения – успешная реализация проекта будет оглашена в электронном журнале Социальное развитие: Регион 24, что позволит перенимать успешный опыт работы коллегам из других районов и регионов.

Это непосредственно является задачами нашего проекта и совместными усилиями мы их достигнем.

Заключение

Корпоративное обучение в сфере социального обслуживания населения – это непрерывный структурированный процесс формирования, развития и совершенствования компетенций персонала, необходимых для достижения стратегических целей и решения специфических проблем учреждения социального обслуживания.

Для того чтобы сформировать эффективную систему корпоративного обучения в МБУСО «КЦСОН» Новоселово были рассмотрены различные методы и подходы используемые в организации корпоративного обучения.

Проанализировав их, автор выпускной квалификационной работы для разработки и внедрения проекта по внутреннему корпоративному обучению остановился на проектном подходе, т.к. именно этот подход идет на опережение, принимаются тактические решения обучения персонала для того, чтобы в скором будущем компетентность сотрудников отвечала актуальным проблемам. Проектный подход в рамках системы развития персонала можно использовать повсеместно, каждая составляющая система развития персонала – это уже отдельный масштабный долгосрочный проект или ряд оперативных проектов.

Для того чтобы эффективно разработать и внедрить данный проект необходимо изучить основные этапы, процессы разработки проекта в общем. В соответствии с руководством к Своду знаний управления проектами к таковым относятся: инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, завершение.

Итак, можно сделать вывод, что проект – это процесс, который имеет определенную цель, необходимую достичь в определенные сроки.

Муниципальное бюджетное учреждение социального обслуживания Новоселовского района «Комплексный центр социального обслуживания населения» было образовано 05.03.2011 на основании постановления администрации Новоселовского района №174. МБУСО «КЦСОН» Новоселово оказывает социальные услуги гражданам, которые признаны нуждающимися в

социальном обслуживании. Услуги предоставляются в полустационарной форме и в форме социального обслуживания на дому.

Основное внешнее влияние на Комплексный центр социального обслуживания Новоселовского района оказывает государство, министерство социальной политики Красноярского края, управление социальной защиты Новоселовского района. Внутренняя среда муниципального бюджетного учреждения социального обслуживания Новоселовского района «Комплексный центр социального обслуживания населения» разнообразна и взаимозависима. Стратегия в МБУСО «КЦСОН» Новоселово – предоставление социальных услуг населению для сохранения и улучшения здоровья, повышения качества жизни, улучшения жизнеобеспечения граждан, защиты их прав и интересов, повышения социального благополучия, создания условий для активного участия в жизни общества. Управленческие решения принимаются рационально и взвешенно, ведь от этого зависит качество и уровень жизни граждан Новоселовского района, а это наша стратегия. Сотрудники в учреждении работают разных возрастов, с разным опытом и квалификацией. На смену «старейшин» приходят молодые специалисты, нуждающиеся в помощи и поддержке. Но, к сожалению, из-за отсутствия системы внутреннего корпоративного обучения возникают трудности.

Проанализировав организацию внутреннего корпоративного обучения в МБУСО «КЦСОН» Новоселово автор пришел к выводу, что оно недоработано, а точнее, носит чисто формальный характер. Нет строгой регламентированной документации, в соответствии с которой функционировала бы система, план разрабатывается единственным сотрудником, коллектив не вовлечен в сам процесс, упускается много необходимой информации, отсутствует должный контроль.

Проведя интервью с руководителем, мы определили, что проблема внутреннего корпоративного обучения существует и ее необходимо решать. Также, опрос сотрудников учреждения показал, что существует не только потребность в устранении проблемы, но и необходимость.

Актуальность проекта заключается в том, что наше общество не стоит на месте, а динамично развивается во времени, потребность у населения меняются, в следствие должны меняться и способы их удовлетворения. Для того чтобы вовремя реагировать на изменяющиеся запросы, необходимо повышать уровень компетенции, разрабатывать инновационные методы работы с получателями социальных услуг, находить новые тактики и подходы, изучать положительный опыт работы коллег за пределами Новоселовского района.

Ожидаемые результаты от реализации проекта выражаются в:

1. Улучшении качества оказываемых МБУСО «КЦСОН» Новоселово социальных услуг.
2. Повышении профессионального уровня и компетенции специалистов.
3. Улучшении психо-эмоционального климата и лояльности сотрудников в организации.
4. Улучшении коммуникаций между административно-управленческим персоналом и специалистами, непосредственно оказывающими социальные услуги, помощь населению.
5. Обмен опытом между сотрудниками.
6. Применение положительного опыта работы по организации внутреннего корпоративного обучения в других учреждениях социального обслуживания населения, а также в управлениях социальной защиты населения.

На этапе разработки проекта была сформирована команда проекта, проведена оценка идеи, совместно с командой проекта разработан Устав проекта, Программа по внутреннему корпоративному обучению персонала МБУСО «КЦСОН» Новоселово.

По завершении проекта и его оценки прогнозируется:

1. Улучшение качества оказываемых МБУСО «КЦСОН» Новоселово социальных услуг – за счет повышения профессионального уровня и компетентности сотрудников;

2. Повышение профессионального уровня и компетенции специалистов – за счет прохождения Программы по внутреннему корпоративному обучению персонала МБУСО «КЦСОН» Новоселово;

3. Улучшение психо-эмоционального климата и лояльности сотрудников в организации – за счет командной работы, поддержки и поощрений руководства, повышения чувства принадлежности и причастности к команде, в возможности самовыражения и самоутверждения;

4. Улучшение коммуникаций между административно-управленческим персоналом и специалистами, непосредственно оказывающими социальные услуги, помощь населению – в процессе обучения появляются возможность в неформальном взаимодействии с вышестоящим руководством, появляется возможность «проявить себя»;

5. Обмен опытом между сотрудниками – в процессе обучения, путем диалогов, споров, дискуссий происходит обратная связь, обмен информацией между специалистами;

6. Применение положительного опыта работы по организации внутреннего корпоративного обучения в других учреждениях социального обслуживания населения, а также в управлениях социальной защиты населения – успешная реализация проекта будет оглашена в электронном журнале Социальное развитие: Регион 24, что позволит перенимать успешный опыт работы коллегам из других районов и регионов.

Это непосредственно является задачами нашего проекта и совместными усилиями мы их достигнем.

Список используемых источников

1. Организация корпоративного обучения в УСО. // КГКУ «Ресурсно-методический центр системы социальной защиты населения» [сайт]. – Красноярск, 2017. – Режим доступа: <http://rnc24.ru/methodical>
2. Певзнер, М. Н. Корпоративное обучение персонала как стратегия развития организации / М.Н. Певзнер, П.А. Петряков // Человек и образование. – 2009. – № 4. – 16 с.
3. Технология обучения взрослых : учеб. пособие для студентов высших учебных заведений / Змеев С.И. – Москва, 2002. – С. 21-24.
4. Коробкина, М. А. Корпоративное обучение персонала : учебно-методическое пособие / М. А. Коробкина. – Краснодар : Кубанский гос. ун-т, 2013. – С. 7–12.
5. Дворцова, Е. Б. Основные подходы к корпоративному обучению : учебно-методическое пособие / Е. Б. Дворцова. – Харьков : Харьковский политехнический инст., 2010. – 216 с.
6. Управление проектами. Концепция управления проектами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ani-studio.narod.ru/BOX/Flash/Study/Automation/HTML-Themes/Theme15.htm>
7. Руководство к Своду знаний по управлению проектами 5 изд. 2013. Взамен руководства к Своду знаний по управлению проектами 4 изд. 2008 : введ. 25.10.2013. – Pennsylvania: Project Management Institute, 2013. – С. 47, 49, 54-57.
8. Мазур, И. И. Управление проектами: учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро ; под. общ. ред. И. И. Мазур, В.Д. Шапиро. – Изд. 6-е. – Москва : Омега-Л, 2010. - 960 с.
9. Словари и энциклопедии [Электронный ресурс]: база данных содержит сведения всех видов словар. и инцикл. – Москва, 2016. – Режим доступа: http://official.akademic.ru/23191/Система_развития_персонала

10. Костенко, Е.П. История менеджмента : учеб. пособие / Е. П. Костенко, Е. В. Михалкина ; под общ. ред. Е. П. Костенко, Е. В. Михалкина. - Ростов-на-Дону : Южный федеральный университет, 2014. – С. 606-607.

11. Стратегия действий в интересах граждан пожилого возраста. // МБУСО «КЦСОН» Новоселово [сайт]. – Новоселово. 2016. – Режим доступа: <http://www.xn----dtbalwjkbgbcb4ah5e.xn--plai/strategiya-dejstvij-v-interesah-grazhdan-pozhilogo-vozrasta/>

12. Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации: федер. закон от 28.12.2013. № 442-ФЗ. – Москва, 2013. – 11 с.

13. Суворова, Е. В. Профилактика эмоционального выгорания у специалистов организаций социального обслуживания: метод. пособие / Е. В. Суворова; под ред. Л. И. Ачекуловой. – Красноярск : Ресурсно-метод. центр сист. соц. защиты населения, 2017. – 4 с.

14. Коллективный договор о регулировании социальных отношений муниципального бюджетного учреждения социального обслуживания Новоселовского района «Комплексный центр социального обслуживания населения» (МБУСО «КЦСОН» Новоселово) на 2016-2019 годы. // МБУСО «КЦСОН» Новоселово [сайт]. – Новоселово. 2016. – Режим доступа: <http://www.xn----dtbalwjkbgbcb4ah5e.xn--plai/kollektivnyj-dogovor/>

15. Кодекс этики и служебного поведения работников органов социальной защиты населения и учреждений социального обслуживания. Приложение к приказу Минтруда России от 31 декабря 2013 года № 792 : 1 ч. : по состоянию на 31 декаб. 2013 г. – Москва : Кнорус, 2013. – С. 2-3.

16. База знаний России [Электронный ресурс] : база данных содержит полезные статьи и материал. по учеб. дисциплинам. – Москва, 2017. – Режим доступа: <http://rulesplay.ru/materialy/statii/pest-analiz/>

17. Социальный паспорт населения Новоселовского района. // Управление социальной защиты Новоселовского района [сайт]. – Новоселово, 2017. – Режим доступа: http://szn46.ucoz.ru/index/socialniy_pasport/0-19

18. Организационное поведение : учеб. пособие / М. И. Элияшева, Т. В. Вырупаева, С. Л. Улина и др. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2015. – С. 232, 101-102 .

19. Оценка проектов [Электронный ресурс] : электронный ресурс
содерж. всю необх. информ. по проектам. – Москва, 2017. – Режим доступа:
<http://pilotbiz.ru/ocenka-9/>

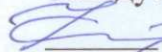
20. Чуланова, О. Л. Корпоративное обучение персонала и методы его
оценки: подходы, инструментарий, проблемы и пути их преодоления
[Электронный ресурс]/ О. Л. Чуланова, Я. А. Тимченко // //Интернет-журнал
«НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2016. – Т. 8, № 1. – 6 с.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 Улина С.Л.

подпись

«20» 06 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА


38.03.02 Менеджмент

38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по внедрению внутреннего корпоративного обучения
в МБУСО «КЦСОН» Новоселово

Научный

руководитель



подпись, дата

канд. экон. наук, доц.

должность, ученая степень

Вырупаева Т.В.

Выпускник



подпись, дата

Болдырь К.А.

Красноярск 2017