

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Красноярский государственный педагогический университет им. В.П.Астафьева»
(КГПУ им.В.П. Астафьева)

Институт социально-гуманитарных технологий
Кафедра социальной педагогики и социальной работы

Высоцкая Ольга Леонидовна
МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**Корпоративное обучение в учреждениях социального обслуживания
населения Красноярского края**

Направление 44.04.02 Психолого-педагогическое образование
Магистерская программа Социальная интеграция детей и молодёжи

Допущена к защите

Заведующий кафедрой

д.п.н., профессор Фурьева Т.В.

(ученая степень, ученое звание, фамилия, инициалы)

(дата, подпись)

Руководитель магистерской программы

д.п.н., профессор Фурьева Т.В.

(ученая степень, ученое звание, фамилия, инициалы)

(дата, подпись)

Научный руководитель

к.п.н., доцент Бочарова Ю.Ю.

(ученая степень, ученое звание, фамилия, инициалы)

(дата, подпись)

Студент

Высоцкая О.Л.

(фамилия, инициалы)

(дата, подпись)

Красноярск 2015

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
ГЛАВА I. Теоретические основы корпоративного обучения в организациях (учреждениях) социальной сферы	13
1.1. Организация дополнительного профессионального образования и повышения квалификации в системе социального обслуживания	13
1.2. Концептуальные основы корпоративного обучения как эффективной формы повышения квалификации	16
1.3. Модели корпоративного обучения персонала. Возможности их применения в системе социальной защиты	35
Выводы по первой главе	41
ГЛАВА II. Анализ организации корпоративного обучения в учреждениях социального обслуживания	47
2.1. Характеристика обучения персонала в организациях – базах исследования	47
2.3. Оценка применяемых моделей обучения персонала как корпоративного	52
2.3. Построение эффективной модели корпоративного обучения в учреждениях социального обслуживания Красноярского края	72
Выводы по второй главе	85
Заключение	86
Список использованных источников	92
Приложения	102

ВВЕДЕНИЕ

В Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года и законе N 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 отражается потребность общества и государства в высокопрофессиональных работниках социальной отрасли, обеспечивающих доступность качественных социальных услуг для населения. Как отмечает Е. И. Холостова: «Социальный работник – профессионал, который реализует реальную социальную политику государственной власти на местах на основе социальной защиты различных групп, слоев и личности» [76, с. 5]. Специалистам социальной сферы на современном этапе развития общества и системы социального обслуживания необходимо осуществлять сопровождение граждан, нуждающихся в помощи и представлять их интересы; знать и применять адресные программы для льготных категорий населения; владеть всем спектром технологий, форм и методов социальной работы; принимать оптимальные и нестандартные решения в ситуациях, возникающих в профессиональной деятельности; взаимодействовать с органами власти, организациями и общественными объединениями, деятельность которых направлена на решение социальных проблем. В связи с этим встает задача подготовки кадров, способных быть эффективными в условиях творческой, инновационной деятельности, обладающих высоким профессионализмом.

Основным нормативным актом, регламентирующим требования к содержанию и качеству труда работников учреждений социального обслуживания, к уровню их квалификации, практическому опыту, профессиональному образованию и обучению, необходимому для

соответствия данной квалификации, являются профессиональные стандарты. Но на сегодняшний день очевидна проблема несоответствия профессиональных стандартов специалистов социальных служб и образовательных стандартов высшей школы. Завершая обучение, выпускник не обладает всем набором необходимых компетенций и не готов к реальной самостоятельной работе. Поэтому возникший дефицит ему приходится восполнять на рабочем месте. Проблемам теории и практики образования в области социальной работы посвящены труды Е.И. Холостовой, Л.В. Фирсова, В.А. Никитина, Е.В. Ханжин, Т.П. Карпова, Н.П. Ерофеева, В.А. Сластенина, Л.Ф. Спириной, Г.И. Чижаква, и др.

В условиях социальных изменений, реформирования правовой системы вопрос развития профессионализма актуален не только для молодых специалистов - это задача каждого сотрудника и его руководителя. Только высокопрофессиональный работник может обеспечить максимальный уровень качества предоставляемой социальной услуги.

Постдипломное образование специалистов социальной отрасли представлено системой дополнительного профессионального образования, реализующейся через переподготовку и повышение квалификации. Изучение феномена дополнительного социального образования раскрыто в работах А.Г. Асмолова, В.Г. Бочаровой, Ю.Н. Галагузовой, С. Г. Молчанова, Ф. Д. Рассказова, С. Д. Резник, П.Ю. Романова, Е.И. Холостовой, Л.В.Фирсова, Современная ситуация такова, что традиционная система дополнительного социального образования неспособна в полной мере охватить всех работников социальной отрасли и обеспечить их непрерывное профессиональное развитие в силу дискретного характера, отрыва содержания подготовки специалистов от реальной практики, недоучета образовательных потребностей работников и учреждений, неоднородности базовой подготовки, уровня образования.

Возможности корпоративного обучения недостаточно учитываются для решения проблемы непрерывного постдипломного образования работников сферы социального обслуживания. В многочисленных исследованиях (А.Е. Боковня, В.И. Жуков, И.М. Короева, Е.В. Кравец, Е.И. Холостова) этот вопрос раскрыт недостаточно. Не менее важной посылкой развития этой формы дополнительного профессионального образования в современных условиях становится утвержденная федеральным законом "Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации" конкуренция в сфере предоставления социальных услуг. Перед учреждениями социального обслуживания встает задача формирования конкурентного преимущества, одним из которых является высокопрофессиональный кадровый состав, гарантирующий наивысшее качество предоставляемых социальных услуг. Профессионализм работников социальных служб согласно дорожной карте отрасли «Повышение эффективности и качества услуг в сфере социального обслуживания населения на 2013 – 2018 годы» рассматривается, как один из важнейших элементов достижения и удержания максимальной эффективности и качества социального обслуживания населения. В связи с этим встает вопрос о необходимости удержания и закрепления работников – профессионалов в учреждении. Увольнение компетентных сотрудников связано с оттоком уникальных знаний, носителями которых они являются. Поиск новых подходящих кандидатур для их замены с последующей адаптацией вновь принятых специалистов требует временных затрат, а обеспечение их профессионального развития - финансовых. Потеря ценных кадров связана с риском снижения качества предоставляемых социальных услуг, в силу возможности допущения ошибок в профессиональной деятельности вновь принятым сотрудником, недостаточным опытом, не владением необходимыми технологиями, методами социальной работы. В этом разрезе корпоративное обучение, как сложный феномен, представляющий собой процесс непрерывного формирования и развития

необходимых для данного учреждения компетенций, в структуре которых содержатся, в том числе, и поведенческие установки, ценности, личностные качества, обладает значительным потенциалом для обеспечения качества социального обслуживания, а также сохранения и укрепления профессионального кадрового состава в отрасли и учреждении.

Концепция корпоративного обучения получила свое развитие в бизнес-структурах. Вопрос бизнес-образования представлен в исследованиях А.Г. Грязновой, А.Л. Денисовой, Л.И. Евенко, А.М. Зобова, Н.Н. Каркуленко, Н.П. Пучкова, С.Р. Филоновича, М.А. Эскиндарова, С.А. Щенникова и др. Теория корпоративного образования освещена в работах П. А. Петрякова, М. Н. Певзнера, В.А. Зарвгина, А.С. Минзова, В.А. Кузнецова, О.Б.Журавлева, Б.И. Крук, Е.Г.Соломина, М.А. Галагузовой, и др.

Специфика корпоративного образования предполагает обучение взрослых людей, уже имеющих определенные профессиональные знания и опыт, в связи с этим при его организации необходимо учитывать принципы андрагогического подхода. Теоретические основы андрагогики и технологии обучения взрослых раскрыты в исследованиях А.А. Вербицкий, С.Г.Вершловский, С.И. Змеев, И.А Колесникова, Ю.Н. Кулюткин, А.Е. Марон, Е.Н. Огарев, В.Г. Онушкин, В.А. Сластенин, Е.П. Тонконогая и др.

В современной системе образования широко реализуется компетентностный подход, сущностные характеристики которого определены в работах В.И. Байденко, А. Андреев, В.А. Болотов, Ю.Г. Татур, Э. Зеер, И.А. Зимняя, В. Гутмахер, К. Скала и др. Центральными категориями этого подхода являются категории «компетентность» и «компетенции». Исследованию содержания этих явлений посвящены работы В.И. Байденко, И.Г. Галяминой, Э.Ф. Зеера, И.А. Зимней, В.А. Кальней, О.Е. Лебедева, Ю.Г. Татура, А.В.Хуторского, И.В. Челпанова, В.Д. Шадрикова, С.Е. Шишова. Труды С.И. Ершовой, О.О. Киселевой, М.И. Лукьяновой, С.Н. Митина, Л.А.Петровской, С.В. Сальцевой, С.Б. Серяковой, Ю.В. Сорокопуд и др.

Использование компетентностного подхода в качестве методологической базы системы корпоративного обучения позволяет формировать и развивать у работника компетенции, необходимые для наиболее эффективного выполнения профессиональных задач и достижения стратегических целей организации. Но на сегодняшний день вопрос формирования профессиональной компетентности работника социальной службы в системе корпоративного обучения раскрыт недостаточно, не смотря на широкие возможности этой формы постдипломного обучения.

Нами изучен опыт деятельности учреждений социального обслуживания населения Красноярского края в направлении развития профессионализма кадров, а также его взаимосвязь с качеством предоставляемых социальных услуг и закрепленностью специалистов - профессионалов в учреждении.

Анализ научной, педагогической и методической литературы и практики обучения персонала учреждений социальной отрасли позволил выявить ряд противоречий, на разрешение которых направленно наше исследование:

– Востребованностью общества и учреждений социального обслуживания в работниках, профессиональный уровень которых соответствует современным требованиям и неготовностью системы профессионального образования подготовить их в связи с несоответствием образовательных и профессиональных стандартов.

– Необходимостью непрерывного развития профессиональных, личностных, социальных компетенций сотрудников учреждений социального обслуживания в соответствии с профессиональными требованиями в условиях социальных изменений и дискретным характером дополнительного социального образования.

– Потребностью учреждения социального обслуживания в организации корпоративного обучения персонала и методической неразработанностью этого вопроса.

С учетом этих противоречий был сделан выбор темы исследования «Корпоративное обучение в учреждениях социального обслуживания населения Красноярского края», проблема которого сформулирована следующим образом: как должно быть организовано корпоративное обучение персонала в организациях социального обслуживания, чтобы обеспечить качество оказываемых социальных услуг и сохранение кадрового потенциала.

Цель: выявить критерии эффективности корпоративного обучения в учреждениях социального обслуживания населения.

Объект: корпоративное обучение в учреждениях социального обслуживания населения.

Предмет: методы организации корпоративного обучения персонала в учреждениях (организациях) социального обслуживания в целях обеспечения качества социальных услуг и закрепления квалифицированного персонала.

Гипотеза: критериями эффективности корпоративного обучения в учреждении социального обслуживания являются качество социальных услуг и закрепляемость компетентных кадров.

В соответствии с объектом, предметом, целью и выдвинутой гипотезой исследования в диссертации решались следующие задачи:

1. Определить сущность категории «корпоративное обучение», выявить необходимые элементы его организации на основе анализа успешных практик в социальной сфере, бизнесе.

2. Исследовать актуальное состояние кадровой политики в учреждениях социального обслуживания населения в Красноярском крае и место корпоративного обучения в ней.

3. Проанализировать успешный опыт применения элементов корпоративного обучения в методической работе учреждений социального обслуживания населения в Красноярском крае.

4. Разработать модель корпоративного обучения в учреждениях отрасли, обеспечивающую закрепляемость квалифицированных работников и качество социальных услуг, предоставляемых в учреждении.

Методологическую основу исследования составляют: деятельностный подход, раскрывающий, философские идеи о деятельности как условии развития личности (С.Л. Рубинштейн, А.Н. Леонтьев, П.Я. Гальперин, В.В. Давыдов и др.); компетентностный подход, позволяющий рассматривать корпоративное обучение как процесс развития профессиональной компетентности работника (А.М. Аронова, А.В. Баранникова, А.Г. Бермуса, И.А. Зимней, Ю.Г. Татура, А.В. Хуторского, П.Г. Щедровицкого. и др.), андрагогический подход, определяющий основополагающие посылки образования взрослых (С.Г. Вершловский, В.А. Кальней, А.Е. Марон, В.И. Подобед, Г.С. Сухобская, др.).

Теоретическими основами исследования являются труды, раскрывающие теоретические основы профессиональной подготовки социальных работников (В.А. Сластенина, М.В. Фирсова, В.А. Никитин, др.); специфику современного дополнительного образования и социальной работы (Е.И. Холостова, А.Г. Асмолов, С.Г. Молчанов и др.); подход к учебному процессу с позиции корпоративного действия (К.Д. Ушинского и С.И. Гессена); принципы отечественной андрагогики (С.И. Змеев и др.) и акмеологии (Е.Н. Богданов, В.Г. Зазыкин и др.); содержание понятия «корпоративное обучение» (Л.В. Карташов, А.Я. Кабанов, Н.А. Костицын, М.В. Кларин, М.А. Коробкина, А.Л. Меньшиков, С.В. Шекшня, М.Н. Певзнер).

Методы педагогического исследования. Для решения поставленных задач был применен комплекс методов: теоретический и сравнительно-

сопоставительный анализ научной, методической литературы, учебно-методической документации по проблеме исследования, программной, нормативно - законодательной базы в области социального обслуживания и образования; изучение, обобщение опыта социальной работы и педагогической деятельности; интервью и анкетирование.

База исследования: учреждения социального обслуживания населения Красноярского края: МБУ «Комплексный центр социального обслуживания населения» г. Шарыпово, КГБУ СО «Центр социальной помощи семье и детям «Зеленогорский», МБУ «Центр социального обслуживания граждан пожилого возраста и инвалидов Октябрьского района г. Красноярска»

Научная новизна исследования:

- определена сущность и специфика корпоративного обучения в организации социального обслуживания населения как непрерывного структурированного процесса формирования, развития и совершенствования компетенций, необходимых для достижения стратегических целей и решения специфических проблем конкретной организации социального обслуживания;

- выявлены и охарактеризованы сущностные характеристики корпоративного обучения как сложного и многогранного феномена;

- разработана и описана модель корпоративного обучения в учреждениях социальной отрасли, обеспечивающая закрепляемость квалифицированных работников и качество социальных услуг.

Теоретическая значимость исследования:

- проведен анализ моделей корпоративного обучения как специально организованных форм развития профессиональной компетентности специалиста, в образовании, здравоохранении, бизнесе;

- выявлены причины, снижающие доступность и эффективность дополнительного социального профессионального образования в Красноярском крае;

– определены ресурсы корпоративного обучения как непрерывного структурированного процесса формирования, развития и совершенствования компетенций, необходимых для достижения стратегических целей и решения специфических проблем конкретной организации социального обслуживания.

Практическая значимость исследовательской работы заключается в том, что результаты исследования могут быть использованы для создания системы непрерывного профессионального развития работников учреждений социальной отрасли, организованного с целью повышения качества социального обслуживания и сохранения кадрового потенциала, посредством корпоративного обучения.

В теоретической части работы проведен анализ системы постдипломного социального профессионального образования в Красноярском крае, раскрыты причины, снижающие его эффективность в организации непрерывного профессионального развития сотрудников социальной отрасли, и определены ресурсы корпоративного обучения для обеспечения этого процесса. Проанализированные различные подходы к определению сущности корпоративного обучения. Компетентностный подход определен в качестве методологической базы, позволяющей непрерывно развивать и совершенствовать профессиональную компетентность работника. Уточнено понятие «корпоративное обучение персонала организации социального обслуживания населения», которое рассматривается как непрерывный структурированный процесс формирования, развития и совершенствования компетенций, необходимых для достижения стратегических целей и решения специфических проблем конкретной организации социального обслуживания. Выделены сущностные характеристики корпоративного обучения. прикладность знаний, мотивирующий характер, работа на команду, стратегическая ориентированность, корпоративность, адаптационная направленность

обучения. Установлены критерии эффективности корпоративного обучения в социальном учреждении:

- качество предоставляемых услуг, показателем которого является профессиональный уровень персонала.

- закрепляемость компетентных работников, как результат сформированности корпоративной культуры и высокой лояльности персонала к организации, сплоченности коллектива.

Рассмотрены успешные модели корпоративного обучения в организациях социальной сферы и бизнесе.

В практической части проведено исследование на базе трех учреждений социального обслуживания, в ходе которого были описаны действующие в них системы обучения персонала. Определена степень проработанности этих систем и соответствие их характеристикам корпоративного обучения. Выявлены субъекты обучения в учреждении социального обслуживания, которыми являются: руководители, методисты, инициативные группы, отдельные работники, группы сотрудников и трудовой коллектив. Построена модель корпоративного обучения в учреждениях социальной отрасли в соответствии с выделенными нами условиями.

Структура диссертации. Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка, приложений. Текст иллюстрирован таблицами, рисунками и диаграммами.

ГЛАВА I. Теоретические основы корпоративного обучения в организациях (учреждениях) социальной сферы

1.1. Организация дополнительного профессионального образования и повышения квалификации в системе социального обслуживания

Изменения, происходящие в социальной отрасли страны, требуют подготовки высокопрофессионального кадрового состава. Система дополнительного профессионального образования позволяет решать задачу повышения профессионального мастерства специалистов, имеющих высшее или среднее специальное образование, а также практический опыт работы. Предназначение дополнительного профессионального образования, как указывает Е.И. Холостова, «... с одной стороны, состоит в компенсации объективных недостатков и упущений предшествующей профессиональной подготовки, а с другой стороны – в пополнении или интеграции знаний в связи с новыми достижениями науки и техники, современными требованиями к профессии» [76, с. 43].

В ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» определена направленность дополнительного профессионального образования на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, профессиональное развитие человека, обеспечение соответствия его квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности и социальной среды (Глава 10, статья 76).

Система постдипломного образования включает: профессиональную переподготовку, повышение квалификации, стажировку и самообразование. Форма организации учебных занятий преимущественно очная. Среди основных видов можно назвать лекции, семинары, практические и выездные

занятия, тренинги, мастер-классы, круглые столы, мастерские, деловые и ролевые игры, консультации, выполнение проектной работы и другие.

Сеть организаций, реализующих программы дополнительного профессионального образования охватывает: учреждения дополнительного профессионального образования (институты, академии), учебные заведения повышения квалификации специалистов, муниципальные методические службы, научные учреждения, органы управления дополнительным профессиональным образованием, частные организации (негосударственные, созданные общественными и религиозными организациями, коммерческими организациями, частными лицами), имеющие лицензию на ведение образовательной деятельности.

Система дополнительного социального образования начала формироваться в 90-ые годы прошлого столетия.

Как отмечает Е.В. Холостова, в основе развития профессиональной переподготовки специалистов по социальной работе лежат две основные посылки.

«Во-первых, высшие учебные заведения, занимающиеся подготовкой специалистов, сегодня не в состоянии удовлетворить потребности социальных служб в квалифицированных кадрах социальных работников.

Во-вторых, в функционирующих учреждениях социального обслуживания значительная часть специалистов по социальной работе не имеют профильного профессионального образования, что естественно, не позволяет этой части работников достичь высокого профессионального мастерства и дальнейшего профессионально-должностного продвижения по службе» [77, с. 159-160].

На сегодняшний день эти проблемы не только не утратили своей актуальности, но встали особенно остро в связи с утверждением профессиональных стандартов, которые закрепляют обязательность

профильного образования и определяют четкие требования к специалистам по всем направлениям социальной службы.

На современном этапе система постдипломного социального образования представлена: вузами, ссузами, Институтом дополнительного профессионального образования работников социальной сферы Департамента социальной защиты населения города Москвы, методическими центрами в 14 субъектах РФ, межрегиональным и региональными профессиональными сообществами. Ведущее место занимает Московский государственный социальный университет, на базе которого работает Учебно-методическое объединение вузов России по образованию в области социальной работы.

Уникален опыт единственного в стране Института дополнительного профессионального образования работников социальной сферы. Под руководством Е. И. Холостовой, видного научного деятеля в области социальной политики и социальной работы, институт реализует программы дополнительного профессионального образования с использованием современных практико - ориентированных технологий. На его базе действует центр мониторинговых исследований, школы передового опыта, научно-экспериментальная лаборатория инновационных проектов. С 2015 года он является членом Оксфордского академического союза.

Особое место в повышении квалификации работников социальной защиты играют региональные методические службы, представленные ресурсными и научными методическими центрами субъектов Российской Федерации. Центры призваны оказывать методическое сопровождение деятельности работников социальной отрасли, совершенствовать их профессиональное мастерство, обобщать и распространять инновационный опыт, вести деятельность, направленную на повышение квалификации и переподготовку всех категорий персонала отрасли.

В Красноярском крае пройти переподготовку или повысить квалификацию по программам дополнительного социального образования можно в Красноярском филиале Российского государственного социального университета, Красноярском государственном педагогическом университете им. Астафьева, Сибирском федеральном университете, Сибирском государственном технологическом университете, ресурсно-методическом центре системы социальной защиты населения, различных частных и др. организациях, ведущих образовательную деятельность.

В соответствии с проведенным анализом литературы и сложившейся практики, мы выявили основные отличия корпоративного обучения от традиционных форм дополнительного профессионального образования (Приложение 1), а также ряд причин, снижающих доступность и эффективность дополнительного социального профессионального образования в Красноярском крае:

1. Территориальная удаленность множества социальных учреждений от краевого центра, где находятся основные образовательные организации. Требуются значительные финансовые затраты на проезд, проживание, которые не могут нести как учреждения, так и сами работники.

2. Обучение в основном проходит на платной основе и с отрывом от работы, что делает его менее доступным в условиях дефицита кадров и финансирования

3. Преобладание репродуктивного характера обучения, свойственного в большей мере педагогической концепции, в то время как образование взрослых требует подхода, основы которого заложены в андрогогике.

4. Отрыв содержания образования от практической деятельности специалистов.

5. Отсутствие возможности учесть специфику каждого учреждения социального обслуживания и, как следствие, образовательные потребности их работников.

В связи с вышеперечисленным невозможно достигнуть постоянного включения всего персонала социальных организаций в образовательную деятельность. Эту задачу призвана решать система корпоративного обучения организации.

1.2. Концептуальные основы корпоративного обучения, как эффективной формы повышения квалификации

В данном параграфе мы проведем теоретический анализ различных подходов к определению сущности корпоративного обучения, рассмотрим его основные принципы, раскроем содержание понятий «компетенция», «компетентность», «профессиональная компетентность», взаимосвязь корпоративного обучения, корпоративной культуры и лояльности персонала. В завершении конкретизируем понятие «корпоративное обучение персонала организации (учреждения) социального обслуживания населения» и представим сущностные характеристики данного явления.

При определении сущностно - содержательной характеристики корпоративного обучения в организации (учреждении) социального обслуживания населения мы обратимся к работам, посвященным исследованию корпоративного обучения или образования в различных областях производства, обслуживания, банковского дела и других сферах. Понятия корпоративное обучение и корпоративное образование вслед за В.В. Кузнецовым мы рассматриваем как идентичные. Данное допущение автор аргументирует, ссылаясь на сложившуюся практику, и называет следующие основания:

«Во-первых, обучаются уже сформировавшиеся, вполне воспитанные, взрослые люди. Во-вторых, обучение происходит в относительно короткий (по сравнению с обучением в системе начального профессионального образования) интервал времени и не позволяет судить о динамике развития умственной, эмоционально-чувственной, духовно- нравственной и волевой сфер. В-третьих, чаще всего обучение осуществляется в виде модулей и носит дискретный характер. Основываясь на вышеперечисленном, автор отмечает, что основным средством корпоративного образования является корпоративное обучение и в этом случае, говоря о корпоративном образовании, можно считать в первом приближении, что речь идет о корпоративном обучении» [30, с. 72].

На данном этапе в отечественной науке не сформирован единый подход к определению понятия «корпоративное обучение», не смотря на то, что само явление имеет давнюю историю. Развитие данной формы повышения квалификации началось в США в 60-х годах прошлого века, в России получило распространение в 90-х годах. В отечественной практике оно пришло на смену производственной педагогике, неспособной удовлетворить потребности современных организаций. В настоящее время корпоративное обучение прочно закрепилось в металлургии и машиностроении (Норильский никель, ГАЗ, СеверСталь), финансовом секторе (Сбербанк, ВТБ, РосГосСтрах), телекоммуникациях (Евросеть, Билайн), сфере потребления (ТНТ, Mars, Nestle, Mardonald's) и других областях.

Обратимся к работам, посвященным исследованию сущности этого явления. Так, П.А. Петряков, М.Н. Певзнер трактуют корпоративное обучение как «организованный в интересах корпорации и ее сотрудников процесс взаимодействия обучающихся (тренеров) и обучающихся (слушателей), осуществляемый как внутри организации, так и вне ее, направленный на решение учебных задач и обеспечивающий

профессиональное развитие сотрудников» [46, с. 16]. В работе А.С. Минзова под понятием «корпоративное образование» понимается «система накопления и трансляции (передачи) различного рода знаний: экономических, технологических, производственных, организационных, знаний в области корпоративной культуры, профессионально-этических, управленческих и других (мы допускаем, что могут существовать и другие передаваемые сотрудникам знания) для эффективного достижения поставленных перед корпорацией целей» [34, с. 1]. В.А. Зарыгин характеризует его как «особую, специально организованную форму развития специалиста в процессе трудовой деятельности в компании, направленную на повышение его профессиональной компетентности, реализацию целей организации, основными функциями которой являются: обеспечение конкурентоспособности и развития компании через подготовку квалифицированных специалистов; накопление корпоративных знаний компании и развития культуры организации; снижение издержек и повышения эффективности программ обучения персонала в соответствии с нуждами и стратегией компании» [21, с. 9].

О.Ю. Брюхова предлагает рассматривать сущность корпоративного обучения персонала через его функции, совокупность которых представляет в виде трехуровневой системы.

«Функции корпоративного обучения персонала первого уровня (уровень работника):

- обучение как гарантия сохранения рабочего места;
- обучение как возможность приобретения новых знаний, умений, навыков, раскрытия способностей;
- обучение как способ увеличения собственной стоимости как работника на рынке труда;
- обучение как средство расширения возможностей для профессионального и карьерного роста;

- обучение как возможность для расширения социальных связей и контактов;

- обучение как способ повышения самооценки и уверенности в себе.

Функции корпоративного обучения персонала второго уровня (уровень организации):

- обучение как метод ликвидации разрыва между текущими знаниями, умениями, навыками сотрудников и квалификационными требованиями к должности;

- обучение как способ решения актуальных бизнес и организационных задач, стоящих перед компанией;

- обучение персонала как способ повышения производительности и качества труда, а следовательно доходов организации;

- обучение персонала как способ увеличения вклада каждого сотрудника в достижение целей организации;

- обучение как метод мотивации персонала;

- обучение как способ улучшения морально-психологического климата в коллективе;

- обучение как средство построения корпоративной культуры;

- обучение как возможность укрепления трудовой дисциплины;

- обучение как способ повышения приверженности организации и лояльности к работодателю;

- обучение как метод сокращения текучести кадров.

Функции корпоративного обучения персонала третьего уровня (уровень общества):

- обучение как способ получения более квалифицированных членов общества;

- обучение как способ повышения производительности общественного труда» [7, с. 2].

Определяя принципы корпоративного обучения, исследователи называют ряд положений, среди которых основными мы считаем:

1. Согласованность со стратегическими целями организации.
2. Целенаправленность и адресность, ориентированность на персонал конкретной организации.
3. Непрерывность и постоянность.
4. Компетентностный характер обучения.
5. Мотивационная направленность.
6. Поддержание миссии и ценностей корпоративной культуры организации.

Обобщая вышеперечисленное, стратегическую цель корпоративного обучения можно определить как выполнение заказа конкретной организации на подготовку высокопрофессионального, сплоченного, лояльного коллектива, способного быстро адаптироваться к изменениям. Обучение, с точки зрения педагогики, предполагает овладение знаниями, умениями, навыками и компетенциями. Следовательно, содержание корпоративного обучения охватывает процесс обеспечения персонала корпорации – заказчика профессионально значимыми знаниями, умениями, навыками и компетенциями. При этом, если обратиться к определению понятия компетенция, можно обнаружить, что его современная трактовка охватывает профессионально значимые ЗУНы наряду с другими компонентами. Так, Л.М. и С.М.Спенсеры дали следующую классификацию компетенции: 1) знания; 2) навыки; 3) «я» - компетенции; 4) психофизиологические особенности (свойства); 5) мотивы, из которых первые две характеристики составляют видимую часть «айсберга», а остальные — невидимую. И раскрыли данный термин как «базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и/или наилучшему на основе критериев исполнению в работе или в других социальных ситуациях» [59, с. 9-10]. В работах отечественных исследователей Э.Ф. Зеер, О.Н. Шахматова,

В.М. Шепель проводит мысль о том, что компетенция – это совокупность профессиональных знаний и умений, а также способы выполнения профессиональной деятельности. Интересен подход А.В. Стёганцева. Он выделяет следующие «элементы в структуре компетенции»:

1. Алгоритм (технология) эффективной деятельности. Последовательность «шагов» и их характер, оптимальные для достижения запланированного результата в данных условиях, а точнее, набор таких последовательностей, в целом похожих друг на друга, но различных для различных условий и для различного уровня качества.

2. Теоретические знания. Систематизированная информация о выполняемой деятельности, а также об условиях этой деятельности, ее объектах и субъектах. Необходимы для осознанного формирования навыков, а также для формирования и вариативного применения алгоритма эффективной деятельности.

3. Психологические установки. Понимание смысла осуществляемой деятельности, позитивное отношение к ней, уверенность в своих силах. Интегративными характеристиками компетенции с точки зрения установок являются мотивация и цель.

4. Умения и навыки. Набор отдельных действий, позволяющих эффективно реализовывать алгоритм эффективной деятельности.

5. Личностные и профессиональные качества. Обеспечивают качество, а зачастую и саму возможность реализации всех выполняемых действий. От умений и навыков отличаются своей относительной неспецифичностью.

6. Профессиональный опыт. Обеспечивает стабильность и экономичность реализации выбранного алгоритма деятельности, особенно в сложных условиях (на фоне усталости, при наличии помех)» [62].

В своей работе мы будем использовать трактовку, предложенную Н.В. Самоукиной, «компетенции - это ценности и личностные качества, а также

профессиональные знания и навыки, необходимые сотруднику для успешного выполнения своих должностных обязанностей» [56, с. 55]. С тем допущением, что структура компетенции включает также профессиональный опыт и алгоритмы эффективной деятельности.

Таким образом, корпоративное обучение предполагает не только передачу необходимых знаний, умений и навыков, но и изменение поведенческих моделей, установок, мотивов, убеждений сотрудников. И как следствие оно является необходимым инструментом для поддержания и развития корпоративной культуры. Исследования феномена корпоративной культуры можно встретить в работах Э. Шейн, С.С. Фролова, Н.Н. Могутнова, В.А. Спивак, О.С. Виханского и др. В литературе представлены различные определения этого термина. Мы остановимся на трактовке, предложенной А.Ю. Мешковым. Корпоративная культура — это совокупность базовых представлений, ценностей и норм, присущих только данной организации, формирующихся в ходе совместной деятельности для достижения общих целей, приобретенных при решении проблем адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые доказали свою эффективность, задающих ориентиры, проявляющихся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среде, формирующих чувство общей судьбы [34, с.150].

Понятия «корпоративное обучение» и «корпоративная культура» неразрывно связаны с термином «лояльность». Лояльность персонала или приверженность — это часть корпоративной культуры, которая является одним из основных условий успешности организации. Особенно она важна для сотрудников, работающих непосредственно с клиентами. Лояльные сотрудники более инициативны, ответственны за результаты своего труда, в конфликтных ситуациях занимают позицию «адвокатов» организации, так сотрудники «заражают» своей приверженностью клиентов, которые в свою очередь распространяют информацию о компании среди родственников и друзей. Использование инструментов повышения лояльности, к которым

исследователи относят корпоративную культуру и обучение, не только формирует приверженность у персонала, но и обеспечивает финансовое развитие организации. Лояльным можно считать сотрудника, который:

- разделяет ценности и цели организации;
- предан своему делу;
- заинтересован в профессиональном развитии;
- инициативен, проявляет творческий подход;
- проявляет желание улучшить организацию;
- осознает, что рост организации, это рост и процветание каждого её работника.

Так, корпоративное обучение наряду с другими механизмами формирования лояльности способствует удержанию и закреплению компетентных работников.

Современные исследователи корпоративного обучения в качестве одной из основных методологических основ этой формы обучения персонала называют компетентностный подход, сущностные характеристики которого представлены в трудах В.И. Байденко, А. Андреева, В.А. Болотова, Ю.Г. Татур, Э. Зеера, И.А. Зимней, Дис. Равена, В. Гутмахера, К. Скала и др. «Компетентностный подход» как понятие оформилось относительно недавно и рассматривается, как инновационный в силу того, что в рамках подхода осуществляется попытка привести в соответствие образование и потребности рынка, сгладить противоречия между учебной и профессиональной деятельностью. «Под обучением, основанном на компетенциях, понимается обучение, которое строится на определении, освоении и демонстрации умений, знаний, типов поведения и отношений, необходимых для конкретной трудовой деятельности. Ключевым принципом данного типа обучения является ориентация на результаты, значимые для сферы труда» [28, с. 4]. Центральными категориями данного подхода являются понятия «компетентность» и «компетенция». Определений понятия «компетентность»

в настоящее время существует множество. Приведем лишь некоторые из них. Так, А.П. Садохин считает, что «Компетентность – это оценка качества деятельности специалиста» [55, с. 156]. В Толковом словаре С.Н. Ожегова, Н.Ю. Шведовой дана следующая трактовка «Компетентность - глубокое, доскональное знание существа выполняемой работы, способов и средств достижения намеченных целей, а также наличие соответствующих умений и навыков» [44, с. 507]. И.А. Зимняя определяет компетентность как «актуальное, формируемое личностное качество, основывающееся на знаниях, интеллектуально и личностно обусловленная социально-профессиональная характеристика человека». Она выделяет такие компоненты в структуре компетентности: «а) готовность к проявлению компетентности (мотивационный аспект), где готовность рассматривается как мобилизация субъектных сил; б) владение знанием содержания компетентности (когнитивный аспект); в) опыт проявления компетентности в разнообразных стандартных и нестандартных ситуациях (поведенческий аспект); г) отношение к содержанию компетентности и объекту ее приложения (ценностно-смысловой аспект); д) эмоционально-волевая регуляция процесса и результата проявления компетентности» [22, с. 25].

В свою очередь термин «профессиональная компетентность» авторы трактуют следующим образом.

Д.С. Савельев под профессиональной компетентностью подразумевает «способность должностного лица успешно решать относящиеся к его компетентности задачи» [54, с. 118]. В.Р. Веснин под профессиональной компетентностью понимает «способность работника качественно и безошибочно выполнять свои функции, как в обычных, так и в экстремальных условиях, успешно осваивать новое и быстро адаптироваться к изменяющимся условиям» [8, с. 59]. В своей работе мы будем придерживаться данного толкования понятия «профессиональная компетентность».

В структуре профессиональной компетентности выделяют такие компоненты, как:

Мотивационно - волевой включает в себя: мотивы, цели, потребности, ценностные установки, стимулирует творческое проявление личности в профессии; предполагает наличие интереса к профессиональной деятельности.

Функциональный проявляется в виде *знаний* о способах профессиональной деятельности, необходимых учителю для проектирования и реализации той или иной технологии.

Коммуникативный компонент компетентности включает умения ясно и четко излагать мысли, убеждать, аргументировать, строить доказательства, анализировать, высказывать суждения, передавать рациональную и эмоциональную информацию, устанавливать межличностные связи, согласовывать свои действия с действиями коллег, выбирать оптимальный стиль общения в различных деловых ситуациях, организовывать и поддерживать диалог.

Рефлексивный проявляется в умении сознательно контролировать результаты своей деятельности и уровень собственного развития, личностных достижений; сформированность таких качеств и свойств, как креативность, инициативность, нацеленность на сотрудничество, сотворчество, склонность к самоанализу.

Понятие категории «компетенция», её структуру мы рассмотрели ранее, но также следует остановиться на типологии и раскрыть содержание основных видов компетенций: ключевые, общие и специальные. Ключевые компетенции применимы к любой должности и призваны поддерживать провозглашенную миссию и ценности организации; общие – используются в отношении некоторых должностей, имеют универсальное определение; специальные – характерны для определенной группы должностей.

Таким образом, компетентностный подход в контексте корпоративного обучения предполагает выделение ключевых компетенций работника, составляющих его профессиональную компетентность в организации, с целью формирования недостающих и развития наличествующих, что позволяет ему эффективно выполнять профессиональные функции в организации.

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.

Как отмечают исследователи, достижение этих результатов не возможно без структурирования процесса обучения.

С.И. Змеев 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 строиться в соответствии с моделью, предложенной С.И. Змеевым. Однако, в связи с подчиненностью корпоративного обучения стратегическим целям организации, его структура

имеет свою специфику. Авторы предлагают выделять разное количество этапов, в своей работе мы остановимся на наиболее детализированном подходе.

1. Определение целей и задач обучения и развития. В соответствии со стратегическими целями организации 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, ассесмент центра. Формируется картина несоответствия необходимого и наличествующего персонала.

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

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.

В настоящее время можно говорить о многообразии методов и форм обучения, исследователи предлагают различные способы их классификации. Например, А.Я. Кибанов выделяет «обучение на рабочем месте и вне рабочего места» (таблица 1) [27, с. 414-415].

Таблица 1 - Методы обучения персонала

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.	информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой.
смена рабочего места (ротация).	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 на предприятии 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.
4. 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	моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой фиктивных организаций.

с помощью моделей.	с помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг (производство, сбыт, финансирование, кадровые вопросы и т.д.).
рабочая группа («кружок качества» и «вместо учебы»).	молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организации, объединившись в рабочие группы. разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений.

Проанализировав источники, мы выявили следующие классификационные признаки:

Форма организации обучения:

- с отрывом от работы (в рабочее время);
- без отрыва от работы (в нерабочее время);
- без отрыва от работы (в рабочее время).

Методы обучения

– Традиционные методы: лекции, семинары, учебные кино- и видеофильмы.

– Методы активного обучения: тренинги, программированное обучение, компьютерное обучение, деловые и ролевые игры, поведенческое моделирование, разбор практических ситуаций, баскет-метод.

– Методы интерактивного обучения: эвристическая беседа, лекция-пресс-конференция, метод проектов, метод кейсов и др.

– Обучение с инструктором: лекция, семинар, тренинг, коучинг, интерактивные игры, командный коучинг.

– Дистанционное обучение: самообучение на основе рассылки материалов почтой, интерактивные учебные курсы, вебинары, видео конференции, видео уроки, запись эталонов, запись учебных кейсов (примеров).

– Подкастинг: аудио книга, аудио и видео подкасты на социальных сетях, аудио гид, интернет-серфинг (поиск по интернету на заданную тему), блоги по теме, WIKI (энциклопедизм).

Место проведения обучения:

- на рабочих местах;
- в учебном центре организации-работодателя;
- в сторонней предпринимательской организации;
- в сторонней образовательной организации.

Категория обучающихся:

- новички;
- топ-менеджеры;
- остальные сотрудники.

В примечании 2 представлена сравнительная характеристика методов обучения.

Таким образом, раскрывается многообразие форм обучения, и перед организаторами встает задача наиболее оптимального их отбора в соответствии с целями и финансовыми возможностями компании.

5. Формирование бюджета обучения. На этом этапе необходимо продуктивно спланировать и распределить бюджетные средства для обеспечения всех заявленных направлений обучения. Для этого важно учитывать интересы всей организации, а не только руководителей..

6. Разработка программ обучения и выбор обучающей организации.

7. Организация и проведение обучения. Косвенно эффективность обучения зависит от условий, в которых оно проходит. Так, не комфортная обстановка снижает качество восприятия материала, а следовательно и обучения. Поэтому организаторам необходимо обеспечить техническую оснащенность аудиторий, комфортность рабочих мест, подготовить раздаточный материал, пособия и др.

8. Оценка качества обучения строится на основе критериев эффективности обучения. К общим показателям относятся: исполнение плана по обучению, количество обученных сотрудников конкретной категории, затраты на обучение одного сотрудника, др.. К конкретным: балльные оценки участников и непосредственных руководителей, изменения в результативности, финансовая отдача на вложенный рубль. Так, можно выделить пять критериев, обычно используемых при оценке эффективности обучения:

- мнение обучающихся;
- усвоение учебного материала;
- поведенческие изменения;
- рабочие результаты;
- эффективность затрат.

В рамках исследования рассмотренные шаги организации корпоративного обучения мы объединим в три основных технологических этапа:

- 1) подготовительный, включающий стратегическое планирование обучения, детализацию потребностей, сбор заявок от структурных подразделений, планирование бюджета, разработка программ обучения и индивидуальных планов развития;
- 2) реализационный – организация и проведение обучения;
- 3) оценочно-аналитический.

Все вышесказанное позволяет сделать в заключение следующие выводы:

1. Корпоративное обучение - это сложный феномен, в качестве методологической базы которого может быть использован компетентностный подход. В этом случае «корпоративное обучение персонала организации социального обслуживания населения» можно определить как непрерывный структурированный процесс формирования,

развития и совершенствования компетенций, необходимых для достижения стратегических целей и решения специфических проблем конкретной организации социального обслуживания. При этом компетенция – «это ценности и личностные качества, а также профессиональные знания и навыки», профессиональный опыт и алгоритмы эффективной деятельности, «необходимые сотруднику для успешного выполнения своих должностных обязанностей» [56, с. 55]. Корпоративное обучение проводится на территории организации с привлечением собственных и внешних преподавателей, в корпоративных учебных центрах, в сторонних образовательных организациях. В ходе теоретического анализа мы выделили ряд существенных характеристик корпоративного обучения. прикладность знаний, мотивирующий характер, работа на команду, стратегическая ориентированность, корпоративность, адаптационная направленность обучения (Приложение 3).

2. Корпоративное обучение обладает рядом преимуществ перед традиционными формами:

- отвечает потребностям конкретной организации;
- строится в соответствии с образовательными потребностями работников;
- может гибко реагировать на изменения внешней среды;
- обеспечивает постоянное обновление и совершенствование необходимых знаний, навыков и умений;
- способствует формированию и развитию корпоративной культуры;
- содержит механизмы воздействия на сплоченность коллектива, лояльность персонала;
- осуществляет распространение передового опыта отдельных сотрудников;

– реализуется с учетом возраста, уровня образования, стажа специалистов.

3. Эффективность корпоративного обучения во многом связана с выбором модели. С.И. Змеев трактует понятие «модель обучения» как «систематизированный комплекс основных закономерностей деятельности обучающего и обучаемого при осуществлении обучения» [23, с. 21]. Так, модель корпоративного обучения предполагает определенную последовательность этапов, в рамках которых осуществляются конкретные шаги. Содержание этих шагов остается постоянным, а способы и механизмы их реализации могут варьироваться и строиться наиболее оптимальным для конкретной организации образом. В следующем параграфе мы подробно остановимся на некоторых из представленных в современной практике моделях корпоративного обучения.

1.3. Модели корпоративного обучения персонала

Система корпоративного обучения в различных структурах, отраслях, организациях имеет свою специфику. В своей работе мы рассмотрим модели, сложившиеся в таких областях социальной сферы, как образование, здравоохранение, а также модель корпоративного обучения – корпоративный университет.

В здравоохранения с 2013 года реализуется проект по внедрению модели непрерывного медицинского образования. Это аналог существующей за рубежом системы, обеспечивающей постоянное повышение квалификации медицинских работников. Согласно Российскому законодательству в сфере здравоохранения разработку типовых программ повышения квалификации осуществляет Минздрав России и профессиональные сообщества, обучение является обязательным. Внедрение новой модели вызвано рядом причин:

– необходимость повышения качества услуг;

- нехватка кадров;
- усложнение технологий;
- формальность прохождения квалификации;
- несвоевременность ее повышения врачами, в связи с трудностью их замены на рабочем месте. Вышеперечисленные проблемы характерны и для социальной отрасли.

Важную роль в реализации проекта играют профессиональные сообщества. Они определяют необходимый объем знаний для каждой специальности; выпускают отраслевые журналы, курируют работу информационно-образовательных ресурсов. Примером такой деятельности в социальной отрасли может служить опыт сообщества «Социальная защита Югры». Его цель - формирование единого инновационного пространства на территории Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. Основные задачи:

- оказание поддержки профессиональной деятельности работников социальных служб;
- развитие и реализация творческих способностей участников профессионального сообщества;

Новая модель постдипломного обучения врачей строиться по накопительному принципу, то есть в течение пяти лет специалисту следует набрать определенное количество часов - кредитов, эта нагрузка распределяется ежегодно самим работником. В эти часы входит самообучение (чтение профильной периодической и неперидической литературы, дистанционное обучение), участие в семинарах, в мероприятиях по повышению качества медицинской помощи на рабочем месте, конференциях, обучение в симуляционных центрах. Все это должно соответствовать установленным требованиям. Таким образом, происходит постоянное обновление знаний, снижается нагрузка на специалиста, так как обучение в основном проходит по месту работы. Врач сам составляет свой

индивидуальный план развития, определяет актуальные темы. Отчет об образовательной активности работника содержит сведения о реализации индивидуального плана развития и представлен в интернете. Важным условием реализации проекта является использование информационных технологий - дистанционных, симуляционных, электронного обучения (мультимедийных электронных образовательных модулей). Так медицинские работники получают возможность обучаться в удобное для себя время.

В условиях организаций социального обслуживания возможна реализация некоторых механизмов данной модели:

- создание творческих групп (профессиональных сообществ), которые станут кураторами всей образовательной деятельности внутри учреждения;

- определение требований к каждой специальности заложено в профессиональных стандартах, исходя из этого, возможно диагностировать актуальный уровень соответствия требованиям каждого работника и разработать совместно с ним индивидуальную программу развития на год;

- обеспечение непрерывного обучения посредством организации внутренних образовательных мероприятий, сотрудничества с ресурсно - методическим центром и профильными образовательными организациями.

- создание условий для постоянного самообучения: библиотеки, медиатеки, интернет – ресурс;

- внутренняя аттестация посредством оценки результатов образовательной активности.

Система корпоративного обучения в образовании сложилась достаточно давно, и в практике накоплен значительный опыт её эффективной организации. Каждое образовательное учреждение определяет структуру и содержание обучения персонала, исходя из собственных потребностей и задач. Анализ моделей корпоративного обучения персонала разных школ показал наличие общих черт. Рассмотрим их.

Выделение этапов обучения: подготовительного, основного, заключительного. На подготовительном этапе творческими (инициативными) группами, состоящими из педагогов и администрации, определяется содержание и планируется обучение. Для этого осуществляется диагностика образовательных потребностей, посредством экспресс-опросов, анкетирования, наблюдения, изучения портфолио и личного дела сотрудника. Далее разрабатывается программа корпоративного обучения. На следующем этапе происходит реализация программы, на заключительном - анализ результатов обучения. Применяются такие методы, как аттестация, конференции, представление результатов самообразования, конкурс педагогического мастерства и другие.

Использование внутренних (организованных в самом учреждении) и внешних ресурсов обучения. К внутренним ресурсам относятся работа творческих групп, методических объединений учителей предметников, методических школ, кабинетов. Внешние ресурсы – это обучение в вузах на кафедрах дополнительного профессионального образования, институтах повышения квалификации, участие в мероприятиях профессиональных сообществ и др.

Формальное и неформальное обучение. Неформальное обучение включает наставничество, тьютерство, стажировку, ротацию в разные подразделения, коучинг. Формальное обучение предполагает курсы повышения квалификации, переподготовку, учебные семинары, самообразование, в том числе дистанционное.

Модель корпоративного обучения в учреждении социального обслуживания может включить ряд элементов представленной выше модели. Прежде всего, это этапность организации обучения, использование внешних ресурсов и создание внутренней системы формального и неформального обучения. Рассмотрим подробнее вопрос возможности применения методов

неформального и формального обучения, менее представленных в социальной отрасли.

Наставничество – давно зарекомендовавшая себя форма обучения молодых специалистов. Использование ее в условиях социальных учреждений возможно и даже необходимо по ряду причин:

- позволяет молодому специалисту быстрее адаптироваться, освоить необходимые навыки, приобрести знания;
- обеспечивает развитие наставника, поддерживает его мотивацию и статус;
- для учреждения - снижение затрат на обучение (оно проходит на рабочем месте), риска допущения ошибок, обеспечивает закрепление высоко профессионального работника.

Но использование этого метода имеет особенности:

- готовность и подготовленность специалиста быть наставником (профессиональная, психологическая, личностная);
- документальное подкрепление системы наставничества;
- материальное и нематериальное стимулирование наставника.

В образовании активно используется такая форма, как работа стажировочных площадок – это организация (учреждение), распространяющая свой обобщенный инновационный опыт. В социальной отрасли края есть опыт применения данной технологии в обучении специалистов, работающих с инвалидами. Реализация этого проекта дала положительные результаты. В информационно-аналитическом журнале «Социальное развитие: Регион 24» за декабрь 2014 года представлены комментарии и отзывы участников, в которых отмечается практическая ценность, продуктивность и эффективность такого обучения. Так, можно говорить о необходимости внедрения данной формы по всем направлениям социальной службы.

Коучинг - это метод консультирования и обучения, направленный на поиск решения вместе с клиентом. Использование этой формы в социальных учреждениях затруднено, в связи с необходимостью специальной подготовки коуча или финансовыми издержками для привлечения стороннего специалиста. Альтернативой коучингу может стать педагогическое консультирование, основы которого изучают в рамках получения высшего профессионального или дополнительного социального образования.

Возможности использования ротации кадров также ограничены. Вертикальная ротация предполагает определенный уровень образования, опыта работы, знаний, специализацию, поэтому применение этой формы для обучения возможно лишь в случае временного замещения непосредственного руководителя, в других ситуациях она маловероятна. Возможности осуществления горизонтальной ротации чуть выше, но ограничены узкой специализацией ряда работников или отделений.

Самообразования – это традиционная форма обучения, которая может быть организована в учреждении социального обслуживания. Её применение, несмотря на простоту и доступность, предполагает временные затраты и включает:

- создание творческой группы, курирующей данную работу;
- вовлечение всех специалистов организации;
- подготовку необходимого документального обеспечения;
- осуществление контроля за реализацией, стимулирование и мотивирование работников;
- разработку индивидуального плана самообучения, определение темы, исходя из потребностей работника и организации;
- сопровождение сотрудников в течение всего процесса обучения.

Рассмотрим еще одну модель корпоративного обучения – корпоративный университет (центр). Эта модель широко используется в банковской сфере, сфере производства, обслуживания, телекоммуникаций.

Каждая компания, организация интерпретирует её в зависимости от стоящих целей, но, как и в системе образования, есть некоторый «каркас», имеющий определенную структуру. Анализ литературы позволил выявить элементы этой структуры. Дадим определение понятию «корпоративный университет» и рассмотрим основные элементы. «Корпоративный университет – это выстроенная система внутрифирменного обучения, объединенная единой концепцией и методологией, разработанная для всех уровней руководителей и специалистов в рамках идеологии и стратегии развития компании, а также задач, стоящих перед ее отдельными структурными подразделениями» [31, с. 147]. Основными функциями корпоративного университета являются:

- 1) разработка требований к персоналу;
- 2) проведение регулярной оценки персонала;
- 3) управление процессом обучения;
- 4) развитие дистанционной формы обучения;
- 5) консолидация и управление знаниями;
- 6) развитие корпоративной культуры.

Образовательными программами корпоративного университета охватываются все работники от топ - менеджеров до рядовых сотрудников. Так, в корпоративном университете Сбербанка представлена следующая сегментация:

- 16 уровневых обязательных программ;
- 24 программы развития корпоративных компетенций;
- 20 программ развития профессиональных компетенций;
- 43 специализированные программы [36].

Используются для организации обучения различные методы и формы: семинары, наставничество, дистанционное обучение, case-study, мастер-классы, коучинг. Дистанционное обучение представлено вебинарами, онлайн-конференциями, консультациями преподавателей, дистанционным тестированием, экзаменами и зачетами. На выбор формы влияет уровень

развития компетенций работника. Например, для обучения сотрудника с низким уровнем развития компетенции применяются методы, формирующие теоретическую базу знаний: семинары, наставничество.

Среди «форматов реализации программ представлены:

- смешанные - сочетание очного, дистанционного обучения и самостоятельной работы;
- очные - предполагают в основном аудиторные занятия при непосредственном контакте слушателя с преподавателем;
- электронные - самостоятельное изучение электронных учебных материалов на портале дистанционного обучения» [36].

Для каждого сотрудника разрабатывается образовательный маршрут – индивидуальный план развития. Работа с новичками выделена в отдельное направление. Например, в компании «Видео Интернешнл» представлен следующий алгоритм адаптации стажеров:

- 1) Интенсивный базовый курс.
- 2) Презентации стажеров о себе для руководителей подразделений.
- 3) Выполнение рабочих заданий с наставником.
- 4) Защита проектов – «экзамен» по результатам стажировки.
- 5) Зачисление лучших стажеров в штат компании.

В целом, процесс адаптации нового работника включает такие этапы:

1) Подготовительный. Коллектив информируется о приходе нового сотрудника, осуществляется подготовка его рабочего места и информационных материалов.

2) Первый рабочий день. Сотруднику помогают разместиться на рабочем месте, представляют информационный материал, знакомят с коллективом и наставником, должностными обязанностями, правилами внутреннего распорядка, сведениями личного характера и др.

3) Первая рабочая неделя. Происходит ознакомление с возможностями карьерного роста; разработка индивидуальной программы развития, ознакомление с историей организации, основной документацией.

4) Завершение. Заполнение и анализ оценочных листов, проводятся собеседования. Осуществляется оценка результатов прохождения адаптационного периода.

Основными участниками адаптационного процесса являются: непосредственный руководитель, наставник, специалиста отдела кадров.

Отдельное место в работе корпоративного центра занимает подготовка руководителей высшего звена. Индивидуальный план развития, которых охватывает организационную диагностику, разработку индивидуальной программы (с учетом приоритетов роста, сильных и слабых сторон, критериев оценки результативности), реализацию программы и итоговый ассесмент.

Корпоративным университетом решаются вопросы разработки Ассесмент центра. «Ассесмент центр – специально организованная процедура оценки деловых качеств, навыков и знаний, чаще всего объединяемые понятием компетенция. Он включает в себя различные методы оценки (деловые игры, тесты, интервью), позволяющие увидеть проявления компетенции в каком-либо вопросе» [36].

В вышеописанной модели особый интерес для нас представляют такие формы, как работа с вновь принятыми сотрудниками, организация ассесмент центра, дифференциальный подход к обучению разных категорий работников.

1. Работа с новичками позволяет эффективно решать вопросы адаптации и закрепления перспективных сотрудников.

2. Дифференциальный подход обеспечит выбор наиболее продуктивных форм и методов обучения для конкретной категории

работников и, как следствие, экономию временных, финансовых и человеческих ресурсов.

3. Организация ассесмент центра. Эта процедура во многом определяет эффективность обучения, так как она позволяет решить чему конкретно надо учить данного работника в данной организации.

Таким образом, можно говорить, что модели корпоративного обучения, представленные в различных отраслях социальной сферы и бизнеса, содержат элементы и механизмы, которые возможно адаптировать и использовать для обучения персонала социозащитных учреждений.

- 1) организация профессиональных сообществ внутри учреждения;
- 2) создание творческих групп, которые станут кураторами всей образовательной деятельности внутри учреждения;
- 3) дифференциальный подход к обучению разных категорий персонала;
- 4) организация ассесмент центра;
- 5) разработка индивидуальных планов развития сотрудников на основе результатов организационной диагностики;
- 6) обеспечение непрерывного обучения посредством организации внутренних образовательных мероприятий, сотрудничества с ресурсно - методическим центром и профильными образовательными организациями.
- 7) создание условий для постоянного самообучения: библиотеки, медиатеки, интернет – ресурс;
- 8) внутренняя аттестация посредством оценки результатов образовательной активности;
- 9) организация процесса адаптации вновь принятых сотрудников;
- 10) использование таких форм, как наставничество, консультирование, ротация, стажировочные площадки.

Выводы по первой главе

Анализируя теоретический материал по проблеме организации корпоративного обучения в социальной сфере, мы определили методологическую и теоретическую основу нашего исследования.

Проведенный анализ позволил получить следующие результаты:

1. Выявлены причины, снижающие доступность и эффективность дополнительного социального профессионального образования в Красноярском крае и требующие поиска альтернативной формы постдипломного обучения персонала социозащитных организаций. К этим причинам относятся:

– Территориальная удаленность множества социальных учреждений от краевого центра, где находятся основные образовательные организации. Требуются значительные финансовые затраты на проезд, проживание, которые не могут нести как учреждения, так и сами работники.

– Обучение в основном проходит на платной основе и с отрывом от работы, что делает его менее доступным в условиях дефицита кадров и финансирования

– Преобладание репродуктивного характера обучения, свойственного в большей мере педагогической концепции, в то время как образование взрослых требует подхода, основы которого заложены в андрогогике.

– Отрыв содержания образования от практической деятельности специалистов.

– Отсутствие возможности учесть специфику каждого учреждения социального обслуживания и, как следствие, образовательные потребности их работников.

2. Определена форма повышения квалификации, обладающая ресурсами для организации непрерывного обучения персонала учреждений социального обслуживания – это корпоративное обучение. Оно:

- отвечает потребностям конкретной организации;
- строится в соответствии с образовательными потребностями работников;
- может гибко реагировать на изменения внешней среды;
- обеспечивает постоянное обновление и совершенствование необходимых знаний, навыков и умений;
- способствует формированию и развитию корпоративной культуры;
- содержит механизмы воздействия на сплоченность коллектива, лояльность персонала;
- осуществляет распространение передового опыта отдельных сотрудников;
- реализуется с учетом возраста, уровня образования, стажа специалистов.

3. Уточнено понятие «корпоративное обучение персонала организации социального обслуживания населения». Мы рассматриваем его как непрерывный структурированный процесс формирования, развития и совершенствования компетенций персонала, необходимых для достижения стратегических целей и решения специфических проблем конкретной организации социального обслуживания. Выделили существенные характеристики корпоративного обучения Прикладность знаний, мотивирующий характер, работа на команду, стратегическая ориентированность, корпоративность, адаптационная направленность обучения. Рассмотрели структуру этой формы обучения, включающую 3 технологических этапы:

- подготовительный. Стратегическое планирование обучения, детализация потребностей, сбор заявок от структурных подразделений, планирование бюджета, разработка программ обучения и индивидуальных планов развития;

- реализационный – организация и проведение обучения. Реализация программ корпоративного обучения, контроль и сопровождение этого процесса;

- оценочно-аналитический. Оценка качества и эффективности самой программы, работы преподавательского состава, знаний и навыков, освоенных обучающимися, на основе критериев эффективности обучения. Используются различные методы контроля. По завершении в случае необходимости производится корректировка программы.

3. Выявлены элементы и механизмы, которые будут использоваться при построении модели корпоративного обучения персонала организации социального обслуживания Красноярского края.

- организация профессиональных сообществ внутри учреждения;
- создание творческих групп, которые станут кураторами всей образовательной деятельности внутри учреждения;

- дифференциальный подход к обучению разных категорий персонала;

- организация ассесмент центра;

- разработка индивидуальных планов развития сотрудников на основе результатов организационной диагностики;

- обеспечение непрерывного обучения посредством организации внутренних образовательных мероприятий, сотрудничества с ресурсно - методическим центром и профильными образовательными организациями.

- создание условий для постоянного самообучения: библиотеки, медиатеки, интернет – ресурс;

- внутренняя аттестация посредством оценки результатов образовательной активности;
- организация процесса адаптации вновь принятых сотрудников;
- использование таких форм, как наставничество, консультирование, ротация, стажировочные площадки, самообучение.

ГЛАВА 2. Анализ организации корпоративного обучения в учреждениях социального обслуживания населения

2.1. Характеристика обучения персонала в организациях (учреждениях) – базах исследования

В данном параграфе мы проанализировали результаты независимой оценки деятельности учреждений за 2014 – 2015 гг. и статистические данные отчета о численности, состава и движения работников отрасли за 2014 год, выявили среднестатистические показатели по отрасли и обосновали выбор учреждений – баз исследования, рассмотрели системы организации обучения персонала в этих учреждениях, раскрыли связь проработанности системы обучения в учреждении, качества обслуживания и закреплённости квалифицированных работников.

Теоретический анализ исследований в области корпоративного обучения (П. А. Петрякова, М. Н. Певзнера, В.А. Зарвгина, А.С. Минзова, В.А. Кузнецова, О.Б. Журавлева, Б.И. Крук, Е.Г. Соломина, М.А. Галагузовой, В.А. Зарыгина, О.Ю. Брюхова и др.) позволил выделить основные критерии его эффективности:

Качество предоставляемых услуг, показателем которого является профессиональный уровень персонала согласно стандарту РФ ГОСТ Р 52113-2003 «Услуги населению. Номенклатура показателей качества» и РФ ГОСТ 52113 – 2014 Услуги населению. Номенклатура показателей качества», который вступит в силу с 01.01.2016 года.

Закрепляемость квалифицированных работников, как результат сформированности корпоративной культуры и высокой лояльности персонала к организации, сплоченности коллектива.

Отправной точкой нашего исследования стал анализ результатов независимой оценки по отрасли «Социальная защита населения» в Красноярском крае за 2014 – 2015 гг. и данных отчета о численности, состава и движения работников учреждений за 2014 год (Приложение 4). Эти статистические базы содержат необходимые сведения для отбора учреждений, в которых будет проведено исследование.

Независимая система оценки качества (действует с 2014 года) осуществляется с привлечением общественных организаций, общественных и попечительских советов, профессиональных сообществ и позволяет выявить общественное мнение о качестве работы учреждений.

Отчет о численности, состава и движения работников учреждений осуществляется ежегодно отделом кадров и государственной службы министерства социальной политики Красноярского края и позволяет оценить актуальное состояние кадровой обеспеченности отрасли. Из представленных в отчете данных, для нас наиболее интересна информация о фактическом количестве персонала, количестве работников прошедших обучение и выбывших. Также в ходе анализа мы выделили должностные категории работников, которые, по нашему мнению, необходимо включать в процесс корпоративного обучения: заведующие отделением и службой, психологи, педагоги (воспитатели, социальные педагоги), инструкторы по труду, специалисты по социальной работе, социальные работники.

Проведенный анализ данных вышеуказанных статистических отчетов выявил среднестатистические показатели по интересующим нас критериям.

1. Выбывшие работники (% в соответствии с выделенными нами должностными категориями) – 17,4.

2. Прошедшие повышение квалификации (% в соответствии с выделенными нами должностными категориями) – 9,4.

Вышепредставленные среднестатистические данные и итоги независимой оценки качества позволяют нам осуществить отбор

учреждений, занимающих верхние позиции рейтинга, и учреждения с показателями, приближенными к среднестатистическим.

Таким образом, в качестве баз исследования нами были определены следующие учреждения социального обслуживания Красноярского края.

1. МБУ «Комплексный центр социального обслуживания населения» г. Шарыпово (Комплексный центр) занял третье место по итогам независимой оценки учреждений данного типа, на выбор этого учреждения повлияло то, что среди победителей рейтинга комплексных центров единственный оно имеет наивысшие баллы по критерию «Доброжелательность, вежливость, компетентность работников организаций социального обслуживания» - 3 балла. Процент выбывших работников из выборки за 2014 г. – 9,4; прошедших повышение квалификации – 100.

1. КГБУ СО «Центр социальной помощи семье и детям «Зеленогорский» (Центр семьи) согласно результатам независимой оценки занял второе место, имеет наивысший показателем (10 баллов) по критерию «Удовлетворенность качеством» среди победителей – учреждений этого типа. Процент выбывших работников за 2014 г. – 0; прошедших повышение квалификации – 100.

2. МБУ «Центр социального обслуживания граждан пожилого возраста и инвалидов Октябрьского района г. Красноярска» (Центр социального обслуживания) находится на 10 месте (средняя позиция в рейтинге) среди учреждений данного типа. Процент прошедших повышение квалификации - 7,2, выбывших сотрудников в 2014 г. – 15, 1.

Рассмотрим опыт организации обучения персонала в вышеназванных учреждениях.

1) Система обучения персонала, сложившаяся в Комплексном центре призвана, прежде всего, обеспечивать профессиональное развитие специалистов, а также способствовать повышению инициативности, творческого подхода, сплочению коллектива (Приложение 5). Для этого в

учреждении организована работа по непрерывному образованию работников «Университет непрерывного образования», действуют методические объединения и «школы» для заведующих отделений и молодых специалистов. Эта система имеет этапы (подготовительный, реализационный, оценочно-аналитический, строится в соответствии с образовательными потребностями работников и стратегической целью организации, реализуется посредством внутренних мероприятий, мероприятий с привлеченными специалистами, внешнего обучения. Среди методов и форм обучения представлены традиционные, активные, интерактивные. В рамках этой системы осуществляется сопровождение индивидуального профессионального развития с помощью индивидуальных образовательных планов, реализуется целевой подход к обучению разных категорий работников (молодых специалистов, вновь принятых, административно-управленческих кадров). Созданы необходимые условия для самообучения, включающие мотивацию, сопровождение и консультирование, компьютеризацию, свободный доступ к интернет - ресурсу, методическому электронному банку материалов, к материалам методического кабинета.

2) В Центре семьи действует система обучения (Приложение 6), направленная на повышение конкурентоспособности специалистов и учреждения. Работа по обучению персонала курируется методистом и инициативной группой, строится в соответствии с планом, включающим выявление образовательных потребностей и профессиональных затруднений. Структура обучения охватывает внутренние мероприятия, обучение на курсах повышения квалификации в образовательных организациях и ресурсно-методическом центре отрасли, участие в работе стажировочных площадок, ресурсных центров. В учреждении реализуется сопровождение молодых специалистов посредством наставничества, широко используются активные и интерактивные методы обучения. Семинары, тренинги, деловые

игры рассматриваются как основные методы внутреннего обучения, позволяющего персоналу быстро адаптироваться в условиях изменений в профессиональной деятельности и законодательстве; повышать уровень мотивированности, сплоченности, творческой активности, уверенности работников; формировать эффективные алгоритмы действий в сложных, нестандартных ситуациях. Так, внутренние учебные мероприятия способствуют, адаптации знаний, которые получены в ходе более теоретизированного обучения на курсах повышения квалификации. Созданы условия для самообучения работников: стимуляция и мотивация, сопровождение, консультирование, доступ к интернет - ресурсу, материалам библиотеки и методической копилки Центра,

3. Система обучения персонала, представленная в Центре социального обслуживания, ориентирована на повышение профессионального уровня кадров и эффективности деятельности учреждения. Она включает мероприятия Гражданского образования, направленные на формирование гражданской (юридической, психологической, экономической) компетентности, демократической культуры личности. Основной акцент в плане совершенствования профессиональных знаний смещен в сторону участия во внешних семинарах, круглых столах, курсах повышения квалификации в образовательных организациях или учреждениях отрасли, которые представляют свой опыт. Два раза в квартал проходят заседания «Школы социального работника» как в форме больших собраний, так и на пленарных совещаниях в отделениях. Организовано сопровождение молодых работников более опытными коллегами. В учреждении есть библиотека и доступ к консультационным программам. Система самообразования в центре не развита.

В целом, для данной системы обучения персонала характерно:

- недостаточный уровень проработанности этапов обучения,
- отсутствие стратегии;

- слабая взаимосвязь между обучающими мероприятиями;
- отсутствие системы самообразования;
- небольшой спектр используемых форм и методов обучения.

Не смотря на то, что есть определенный потенциал системы обучения персонала в данном учреждении, вышеназванные факторы снижают её эффективность и, как следствие, формирование кадрового потенциала происходит, не настолько интенсивно, как могло бы. Что, в свою очередь, отражается на качестве деятельности учреждения и закреплённости кадров.

Так, мы можем предполагать, что учреждения, занимающие высшие позиции в рейтингах обладают очень важным ресурсом, позволяющим им осуществлять свою деятельность на высоком уровне, - это кадры, с которыми осуществляется непрерывная, целенаправленная, структурированная, стратегически ориентированная работа по развитию и удержания квалифицированных сотрудников посредством обучения. Но в целом, для отрасли характерна ситуация недооценки потенциала обучения персонала или использования не всех его возможностей, как средства повышения качества предоставляемых услуг и закрепления ценных кадров.

2.2. Оценка применяемых моделей обучения персонала как корпоративных

В данном параграфе мы ответим на следующие исследовательские вопросы:

1) обладают ли представленные в параграфе 2.1. системы обучения персонала характеристиками корпоративного обучения. Для этого проведем качественный и количественный анализ результатов интервью и анкетирования;

2) определим являются ли данные системы обучения корпоративными.

В исследовании для оценки соответствия или несоответствия системы обучения персонала корпоративной форме мы использовали существенные характеристики корпоративного обучения. Эти характеристики были положены в основу разработанных нами анкетных листов и интервью. Анкетированием (Приложение 7) охвачено 39 сотрудников, включая социальных работников, специалистов по социальной работе, педагогов, психологов, инструкторов по труду. При заполнении анкет сотрудники соглашались или не соглашались с предложенными суждениями относительно обучения персонала в своем учреждении, тем самым осуществляя его оценку. Проведено интервью (Приложение 8) с 3 директорами, 3 заместителями директора, 2 методистами и заведующими отделения. В ходе беседы респонденты комментировали и раскрывали особенности обучения персонала в учреждениях.

Для обработки данных интервью использовался метод контент - анализа, который позволил нам осуществить качественно - количественный анализ содержания интервью с целью выявления характеристик корпоративного обучения в системах обучения персонала учреждений - баз исследования,

Рассмотрим ситуацию, которая сложилась в Комплексном центре. Количественный анализ информации, содержащейся в интервью, представлен в приложении 9, а обобщенные результаты в рисунке 1.



Рисунок 1 - Графическое представление данных количественного анализа упоминаемости характеристик корпоративного обучения и в интервью представителей Комплексного центра

Анализ данных анкет находится в приложении 10, графическое представление результатов анкетирования - рисунок 2.



Рисунок 2 - Графическое представление результатов анкетирования работников Комплексного центра

Предварительно разъясним критерии «Достаточный контекст фрагмента», «Недостаточный контекст фрагмента». Согласно Толковому словарю Ушакова термин «достаточный» трактуется, как:

«1. Удовлетворяющий какой-нибудь потребности, имеющийся в нужном количестве, довольно большой.

2. Включающий в себя все необходимые условия, вполне обуславливающий» [68, с. 196].

Таким образом, данные критерии отражают степень полноты, проработанности, понимания механизма действия упомянутой характеристики корпоративного обучения в системе обучения персонала конкретного учреждения..

Так, все фрагменты интервью представителей Комплексного центра, выделенные нами, как содержащие исследуемый параметр, имеют

достаточный контекст для понимания реализации конкретной характеристики в условиях данного учреждения.

Из рисунка 1 следует, что чаще всего респонденты обращаются к механизмам корпоративного обучения, имеющим мотивационный характер. В менеджменте мотивация рассматривается, как побуждение субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения. В связи с этим, мотивационный характер корпоративного обучения мы трактовали, как побуждение работников различными способами, методами, формами обучения к достижению наилучших результатов в профессиональной деятельности, карьерному росту, профессиональной самореализации и продолжению сотрудничества с учреждением. Например, заведующий отделением отмечает: «Конечно, работники как – то по другому стали относиться к работе. Появилось желание, что новое узнать и использовать, появились идеи интересные. Появился интерес к работе, учебе, хотя сначала не хотели заниматься обучением». Так, руководитель учреждения комментирует вопрос о способах стимулирования инициативности сотрудников: «Наряду с основными механизмами - повышение персональных выплат и стимулирующих баллов, используем и обучение. Специалисты приобретают новые навыки и знания, становятся более уверенными. Это помогает им вносить предложения по улучшению работы, проявлять себя в разных направлениях». Среди основных механизмов стимулирования качества профессиональной деятельности респонденты называют:

- университет непрерывного образования: «Университет создан в целях повышения функциональной грамотности и профессионального мастерства работников центра»;

- «методическая деятельность, направленная на повышение творческого потенциала трудового коллектива в целом».

Согласно данным анкетирования 100% опрошенных подтвердили наличие мотивационной составляющей в обучении персонала в учреждении.

Таким образом, можно предположить, что высокая частота встречаемости этой характеристики в интервью непосредственно связана с качеством социальных услуг, предоставляемых специалистом. И эта связь объяснима: чем больше специалист заинтересован в обеспечении качества своей работы, тем больше он старается приобрести инструментов для его достижения, быстрее наращивает потенциал, расширяет свои профессиональные возможности, и, как следствие, повышается качество предоставляемых услуг. Это подтверждают данные анкетирования сотрудников. В свою очередь, руководитель заинтересован в том, что бы создать у работников такое побуждение, и в этом отношении обучение персонала в Комплексном центре, обладает возможностями корпоративного обучения мотивировать сотрудников постоянно совершенствовать свой профессиональный уровень, и повышать эффективность профессиональной деятельности.

Следующими характеристиками по представленности являются «прикладность знаний» и «работа на команду». Прикладные знания – это знания, получаемые в процессе обучения, ориентированные на применение их в конкретной организации и в полной мере отвечают профессиональным задачам, стоящим перед работником. В приложении 2 представлена сравнительная характеристика методов обучения, содержащая различные критерии, включая степень прикладности знаний и уровень мотивации, которые обеспечивают эти методы. Так, наиболее эффективными в этом плане являются: ролевые, деловые игры, наставничество, разбор практических ситуаций, стажировки, сюда также можно отнести мастер-классы, практический семинар.

В интервью заведующий отделением так комментирует прикладной характер обучения: «Очень важно то, что мы узнаем на занятиях очень

конкретно, бери и делай» и «Очень считаю полезными мастер – классы, практические семинары, там узнаешь и учишься делать, а именно это важно». В беседе с руководителем освещаются методы и конкретные навыки: «В центре работают 4 методических объединения. На них обсуждаются новинки периодической печати, передовой опыт, проводятся мастер – классы, обмен опытом. Проводится школа для заведующих отделений: правила игры в административной команде, оптимизация труда посредством диаграммы Ганта, обучение схеме целеполагания, таймменеджменту и т.д.». Это с одной стороны подтверждает прикладной характер знаний, с другой раскрывает насколько практикоориентированы методы их формирования. Также важно, что процесс обучения построен на основе анализа профессиональных затруднений: «Тогда творческой группой центра была разработана Программа развития на 2014-2017 годы, с поэтапным планом действий. В первую очередь нужно было в обязательном порядке обеспечить все условия для профессионального роста коллектива. Что мы сделали: провели анкетирование профессиональных потребностей сотрудников учреждения и на основе анализа профессиональных затруднений спланировали основные направления методического сопровождения».

Согласно данным анкетирования только 4% работников, считают, что знания, недостаточной мере отвечают их профессиональным потребностям, а 96% находят их достаточно прикладными. На наш взгляд, это обусловлено динамичностью профессиональной деятельности, в процессе которой работник сталкивается с разными ситуациями, в том числе, и стрессовыми. И ему недостаточно того инструментария, который у него есть. У него возникает чувство фрустрации, и полученные знания рассматриваются, как недостаточно применимые. Но так, как большой процент специалистов отметили прикладной характер знаний, то мы можем говорить о соответствии обучения персонала в учреждении этой характеристики.

«Работа на команду» - это, прежде всего, сплочение коллектива и осознание сотрудниками, того, что от труда каждого зависит успешность организации, и как следствие личное материальное благосостояние и социальная защищенность. Этот контекст можно встретить в интервью каждого респондента:

директор: «В самом начале к Университету непрерывного образования коллектив относился с настороженностью, но в дальнейшем поняли, что такая деятельность сплотила коллектив. А главное - изменилось сознание работников, которые стали понимать смысл преобразований и что именно эта модель обучения обеспечивает формирование эффективной работы с различными категориями населения»;

заместитель директора: «Коллектив дружный, сплоченный. Члены коллектива изучают, обсуждают передовой опыт, инновации, технологии, опыт других территорий. Проходит много мозговых штурмов, обсуждений вебинаров, Каждый член коллектива может высказаться, понять. Раньше люди боялись на занятиях высказывать свое мнение, то сейчас эти занятия проходят очень интересно»;

заведующий: «Мы команда, решаем сложные вопросы вместе. Мы научились озвучивать свое мнение, очень важно, что к нему прислушиваются, ценят каждого, поощряют за инициативу».

100 % опрошенных сотрудников считают, что обучение персонала в учреждении сплачивает коллектив.

Далее располагаются характеристики «корпоративность» и «адаптационная направленность».

«Адаптационная направленность». Одной из основных функций корпоративного обучения является помощь сотрудникам организации в адаптации в условиях перемен. Для молодого специалиста - это возможность эффективно влиться в рабочий процесс, для других работников - способ постоянно поддерживать (повышать) свой профессиональный уровень,

несмотря на изменяющиеся условия труда, требования, задачи. Отражение этой характеристики можно обнаружить в следующих выдержках.

Заведующий отделением: «Долго нас готовили к работе по новому закону, читали лекции, отвечали на вопросы», «Для них есть специальная «школа молодого специалиста», они имеют возможность наблюдать за работой опытных коллег и обязательно методисты им помогают.», «Конечно, работники чувствуют себя увереннее, нет негатива, они сейчас достаточно спокойно могут и объяснить, то что должны знать, легче относятся к нововведениям».

Директор центра: «Грамотно организованное непрерывное обучение сотрудников Центра позволит удовлетворить их актуальные профессиональные потребности, обеспечить условия для творческого и профессионального роста, подготовит к изменениям», «... благодаря обучению мой коллектив уже в прошлом году (2014) готов был принять новые изменения в законодательстве».

Так, можно говорить, что в системе обучения персонала в Комплексном центре» есть компонент, позволяющий эффективно адаптироваться молодым специалистам в организации и уже опытным сотрудникам к значительным переменам, произошедшим в отрасли. Этот вывод подтверждается данными анкетирования. 100% сотрудников согласны, что обучение в центре решает эти вопросы.

Корпоративность как характеристика обучения персонала связана с поддержанием основных ценностей и приоритетов организации, распространением новых подходов и норм поведения, поддерживающих организационную стратегию. Данную характеристику выявить в ответах было сложнее, чем вышеописанные. Возможно, причина заключается в том, что это свойство обучения персонала не рассматривается отдельно от других более явных способах развития корпоративной культуры, Но есть ряд фрагментов, содержащих отсылку к этой характеристике. Например,

заведующий отделением ответил на вопрос о том, можно ли считать обучение в центре корпоративным, так: «Мне сложно оценить, но могу сказать работники стали более инициативными, смелыми, дружными, они знают зачем нужна их работа, ценят свое учреждение, хвалят, переживают за дело», а также «Во-первых, в ходе обучения каждому работнику разъясняют чем занимается учреждение, зачем это нужно. Во-вторых, учимся мы все вместе, обсуждаем проблемы, находим решения, в ходе этих совместных занятий очень хорошо понимаешь, чем живет учреждение, В-третьих, ведь это важно, что руководитель заботится о сотрудниках, развивает их».

Эта ситуация нашла свое отражение и в результатах анкетирования. Так, несмотря на то, что 97% работников отметили эффективность обучения в плане развития ценностей и принципов организации, 3 % сотрудников не согласны с этим.

Наименее выражен такой блок, как «Стратегическая ориентированность». Основная цель корпоративного обучения – это подготовить персонал способный успешно решать задачи, связанные с новыми направлениями деятельности; эффективно достигать поставленные перед организацией цели. В основном, данную характеристику можно обнаружить во фрагментах интервью с директором центра: «... в результате анкетирования и контрольного среза по обеспечению качественного предоставления социальных услуг было принято решение о разработке творческой группой центра «Программы развития на 2014-2017 годы», с поэтапным планом действий, где первым вопросом стоит профессиональное развитие кадров» и «... благодаря обучению мой коллектив уже в прошлом году (2014) готов был принять новые изменения в законодательстве. Разрабатывая Программу развития Центра, мы конкретно отработали весь спектр предоставляемых услуг и спланировали новые приоритеты в работе».

По нашему мнению, причиной этого является то, что именно руководитель должен обеспечить стратегическое планирование и достижение

поставленных целей, в том числе и обучения. Для него это первостепенная задача. Внимание других сотрудников сосредоточено больше на решении тактических задач. Но согласно результатам анкетирования 100% работников согласны с тем, что обучение в учреждении имеет стратегический характер.

Обобщая вышеизложенное, можно сформулировать следующий вывод. Обучение персонала в Комплексном центре соответствует выделенным нами характеристикам корпоративного обучения. Однако есть различия в уровне их представленности, которые связаны, по нашему мнению, с тем, что организаторы не в полной мере используют все возможности корпоративной формы обучения.

Рассмотрим систему обучения персонала, сложившуюся в Центре семьи, с точки зрения соответствия её выделенным характеристикам корпоративного обучения. Результаты количественного анализа интервью представлены в приложении 11 и рисунке 3, результаты анкетирования – в приложении 12 и рисунке 4.



Рисунок 3 - Графическое представление данных количественного анализа упоминаемости характеристик корпоративного обучения и в интервью представителей Центра семьи



Рисунок 4 - Графическое представление результатов анкетирования работников Центра семьи

Исходя из данных диаграммы, следует, что система обучения персонала в Центре семьи обладает всеми характеристиками корпоративного обучения, но уровень их представленности разный. Так, чаще всего в фрагментах интервью можно обнаружить адаптационную составляющую обучения. Например, «... в последние годы у нас часто менялись названия отделений и, как следствие, сотрудники несколько меняли свою профильность. Из-за этого могут возникать сомнения или нехватка знаний. В этих случаях и проводятся тренинги, с помощью которых специалисты обретают уверенность в себе и могут заниматься новой деятельностью» и «Такие понятия, как ученичество и наставничество – не пустые слова. Это очень помогает в адаптации при приеме на работу молодых специалистов и новых сотрудников», а также «... Эта работа была запланирована на 2015 год. Но мы понимали, чтобы люди не боялись начинать новый вид деятельности, мы должны были вооружить их знаниями. Как только специалисты стали понимать, что такое особенные дети, какой к ним нужен подход, то исчез страх перед неизвестностью, и появилась уверенность в своих силах», «Следующим этапом стало практическое применение знаний, важно было научить специалистов, как заполнять документы, как вести отчетность. Это помогло адаптироваться сотрудникам изменениям».

Результаты анкетирования также отражают достаточно высокий уровень оценки работниками данной составляющей обучения. 97% респондентов согласились с представленными утверждениями.

Таким образом, можно отметить, что это свойство корпоративного обучения персонала особенно актуально в настоящее время, когда происходят значительные перемены в отрасли и деятельности учреждений. Возможно, именно этим обусловлена частота его упоминания.

Мотивационный характер обучения упоминается несколько меньше, хотя также имеет место в системе обучения персонала центра. Методист учреждения отмечает: «Обучение - это платформа профессионализма. Когда у человека есть знания, навыки, умения из этого складывается профессионализм. Плюс мотивация. Новые знания дают толчок, чтобы человек начал применять эти знания в работе, достигал нового уровня». Заведующий отделением комментирует: «Внутренний настрой нашего педагога напрямую зависит от того, какие знания, он имеет». И называют методы обучения, способствующие формированию мотивации: «После тренингов мотивация обучаться у специалистов становится намного выше, появляется желание постигать новое и особенно исследовать и решать профессиональные проблемы».

Не смотря на достаточно большой процент работников (93%), отметивших наличие мотивационного свойства у обучения в своем учреждении, есть респонденты (7%), считающие, что системе обучения в центре не присуща данная характеристика. Мы можем предположить, что одной из причин этого стало отсутствие в учреждении возможности карьерного роста: «Сложно говорить о вертикальной карьерной лестнице в нашем учреждении, так как состав заведующих длительное время остается постоянным». Это один из важных стимулов профессионального развития и повышения эффективности своей деятельности, поэтому перед руководством центра стоит задача поиска альтернативных способов мотивации. Например:

сотрудникам с выраженными лидерскими качествами предоставлять возможность руководить реализацией проектов; решать задачи, требующие организаторских способностей.

Следующей характеристикой по представленности являются «прикладность знаний». В интервью методист так прокомментировала наиболее эффективные методы обучения, применяемые в учреждении: «Те, которые дают практические, прикладные знания: семинар-практикум, деловая игра, тренинг, проигрывание ролевое, метод аквариума», а заместитель директора раскрыла стратегическое значение прикладных знаний «Дальнейшая стратегия развития нашего учреждения основывается на том, что работники при помощи получения новых знаний, при своем творческом отношении к работе будут вводить конкурентоспособные приемы работы. Обучение напрямую влияет на качество работы сотрудника. Ведь, если я обучен, значит вооружен. Тогда я спокоен и риск ошибки сокращается». Таких результатов, возможно достичь только в случае, если получаемые знания в основном имеют прикладной характер, позволяют преодолевать профессиональные трудности и формируются в соответствии со стратегическими целями учреждения. Вероятно, что система обучения персонала в центре работает на опережение, то есть оснащает специалиста технологиями, формами и методами социальной работы с учетом перспективы развития учреждения. И сотрудники видят связь «обучение – развитие учреждения», это отражается в результатах анкетирования, где большой процент респондентов отметили наличие в системе обучения персонала центра таких характеристик как «прикладность знаний» (95%) и «стратегическая ориентированность» (98%)..

Согласно анализу данных интервью такие свойства корпоративного обучения, как «стратегическая ориентированность» и «работа на команду» представлены одинаково. Наиболее яркими примерами наличия стратегической ориентированности в обучении персонала центра являются

следующие фрагменты интервью: «Дальнейшая стратегия развития нашего учреждения основывается на том, что работники при помощи получения новых знаний, при своем творческом отношении к работе будут вводить конкурентоспособные приемы работы» и «Хотя в 2014 году наше учреждение акцентов на работу с такими семьями еще не делало. Эта работа была запланирована на 2015 год. Но мы понимали, чтобы люди не боялись начинать новый вид деятельности, мы должны были вооружить их знаниями», Как мы уже обозначили выше достаточно, большой процент работников отмечают соответствие обучения персонала в учреждении этому критерию.

«Работа на команду». При анализе фрагментов интервью на представленность этой характеристики мы столкнулись с неоднозначной ситуацией. С одной стороны организаторы отмечают положительное влияние обучения на сплоченность: «Не знаю как в других, но в нашем учреждении обучение призвано выполнять несколько функций: повышать профессиональный уровень, сплачивать коллектив и формировать лояльность к руководителю». При этом методист центра комментирует: «С одной стороны, обучение, несомненно, способствует сплочению, но с другой - вызывает конкуренцию». Вероятно, именно эта неоднозначность и стала причиной того, что 15 % респондентов в своих анкетах опровергли утверждения, связанные с данным свойством обучения. Но процент работников согласных с тем, что обучение в центре обладает данной характеристикой, достаточно высок (85%), чтобы считать это свойство, присущим обучению персонала в учреждении.

Наименее представленным свойством в интервью является «корпоративность». Данную характеристику отследить в интервью было достаточно трудно. Возможно, причина этого, как и в Комплексном центре, кроется в том, что возможности обучения чаще всего ограничивают наращиванием знаний, умений, навыков, считая его недостаточно ресурсным

для формирования и развития корпоративных ценностей и поддержания корпоративных принципов. Однако есть фрагменты, позволяющие говорить о наличии этой характеристики в обучении персонала данного учреждения. Например, «...обучение может быть использовано для развития и распространения корпоративных принципов и ценностей. Так и должно быть. Я заметила, если люди активно включены в обучение, могут транслировать опыт учреждения, у них прирастают корпоративные ценности, организация воспринимается как своя. Когда специалисты понимают, к чему они движутся, они могут оценить насколько ценности и цели организации им близки». В тоже время большая часть респондентов (98%) согласны с тем, что обучение способствует поддержанию и развитию корпоративного обучения.

Обобщая вышеизложенное, следует отметить, что система обучения персонала Центра семьи обладает характеристиками корпоративного обучения. При этом они имеют разную выраженность и, как следствие, степень представленности в описанной системе обучения.

Осуществим анализ системы обучения персонала в Центре социального обслуживания. На рисунке 5 отражены результаты количественного анализа представленности характеристик корпоративного обучения в системе обучения персонала в учреждении. Рисунок содержит результаты анализа данных анкетирования.



Рисунок 5 - Графическое представление данных количественного анализа упоминаемости характеристик корпоративного обучения и в интервью представителей Центра социального обслуживания



Рисунок 6 - Графическое представление результатов анкетирования работников Центра социального обслуживания

Обучение персонала в Центре социального обслуживания в соответствии с результатами исследования обладает следующими свойствами корпоративного обучения (разместим их по степени частоты упоминания во фрагментах интервью от наибольшей к наименьшей):

- адаптационная направленность,
- мотивационный характер,
- прикладность знаний,
- работа на команду.

В интервью респонденты особое внимание уделяют работе с молодыми специалистами. Так руководитель рассказывает: «Есть такая фокус-группа из молодых специалистов: методиста, специалистов по социальной работе, зам. директора. Они разрабатывают инновационные проекты и выносят на обсуждение». И дополняет «...у нас есть специалисты, которые работают не менее 20 лет - «сторожилы», когда приходят новые социальные работники, то мы закрепляем за опытным работником молодого. Заведующий не всегда

может рассказать все нюансы. Нужно погрузиться в работу. Так, более старший товарищ проходит по участку, знакомит нового социального работника с клиентами, а потом они обсуждают уже какие – то вопросы». Заместитель директора отмечает: «Важно участие в профессиональных конкурсах, особенно для молодых специалистов».

Так, в учреждении действует система наставничества. О том насколько она проработана и решает задачу сокращение сроков адаптации молодых специалистов и социальных работников сложно говорить в виду отсутствия в интервью более объемной информации. Но на основании проанализированных фрагментов очевидно отсутствие других именно обучающих методов и форм в работе с молодыми кадрами. Например «Школы молодого специалиста», где организована работа с учетом специфики данной категории работников. Однако им предоставляются возможности для профессионального развития и роста через проектную деятельность центра и участие в профессиональных конкурсах. Методист: «Стараемся вовлекать молодых специалистов в те вопросы, где они могли бы себя проявить, заинтересоваться, поучаствовать во внедрении новых технологий, этим их мотивировать». Сложившаяся ситуация отразилась в результатах анкетирования, только 51% сотрудников считает, что обучение в центре решает вопросы адаптации молодых кадров на рабочих местах и остального персонала в условиях прошедших изменений. Эти данные значительно ниже аналогичных в Комплексном центре (100 %) и Центре семьи (97 %).

Если продолжить анализ возможностей обучения в данном учреждении относительно адаптации персонала в условиях глобальных изменений в отрасли и деятельности учреждения, то можно отметить преимущественно информационный характер обучающих мероприятий: лекции, семинары, круглые столы, дискуссии. Возможным исключением в данном ряду является

обучение ведению документации. Фрагменты, содержащие информацию о вышепредставленном свойстве:

« ... если появляются новые нормативные документы, то это обсуждается на наших планерных совещаниях, ежемесячно мы проводим с сотрудниками такой ликбез по новому законодательству. Так 442 ФЗ, который мы обсуждали неоднократно. Если вышло Постановление о новых тарифах, то мы снова собираем социальных работников, доводим до сведения и обсуждаем. Такие обсуждения происходят не стихийно, а раз в месяц обязательно»;

« ... новое законодательство изменило принцип работы, с людьми, и для понимания и успокоения, мы проводили большую работу - беседы, разъяснения, чтобы люди более четко понимали и принимали изменения. Я считаю, что внедрение нового законодательства у нас прошло гладко».

Информированием и обсуждением проблемных вопросов невозможно в полной мере обеспечить готовность сотрудников к работе в новых условиях, важно проведение практико-ориентированных занятий по приобретению и закреплению новых навыков, умений, формированию алгоритмов эффективной деятельности, одобряемых моделей поведения, которые будут отвечать требованиям времени.

Признаки мотивационного свойства обучения в центре можно встретить в таких фрагментах интервью:

«Есть наставничество, когда наши более опытные работники делятся опытом с молодыми. Стараемся вовлекать молодых специалистов в те вопросы, где они могли бы себя проявить, заинтересоваться, поучаствовать во внедрении новых технологий, этим их мотивировать»;

«Это участие конкурсах. ... Результаты доводим до сотрудников и отслеживаем что изменилось. Это повышает авторитет специалиста, и другие подтягиваются»;

Также в интервью с директором, заместителем и методистом можно встретить неоднократные отсылки к мотивации персонала посредством профессиональных конкурсов. Однако участие в конкурсе в чистом виде не является обучением. В рамках модели обучения этот метод может использоваться как способ выявления актуального уровня развития профессионалов компетенций, а также высококомпетентных работников, которые в дальнейшем могут выступить в роли педагогов, консультантов, наставников для своих коллег. 58% сотрудников, принявших участие в анкетировании, отмечают наличие данной характеристики, это достаточно не большой показатель по сравнению с Комплексным центром (100 %) и Центром семьи (93 %)

Таким образом, несмотря на частоту упоминания в интервью мотивационного свойства обучения персонала, мы можем говорить о недостаточном использовании его возможностей и методов.

Прикладной характер знаний обеспечивается согласно данным интервью с помощью:

- работы «Школы социального работника» и внешних мероприятий в учреждениях отрасли, в рамках которой проходит обмен опытом.

- психологического сопровождения. «Не реже, чем раз в два месяца проводятся занятия по профилактике эмоционального выгорания, изучению этики и этикета общения с пожилыми людьми инвалидами».

В целом анализ материалов показал, что обучающие мероприятия в основном содержат традиционные методы обучения, которые обладают меньшим потенциалом для формирования прикладных знаний, чем активные и интерактивные.

Данные анкетирования по этому свойству обучения - 53 % респондентов согласны, что знания, которые они получают обладают

прикладным характером. Показатели по характеристике «прикладность знаний» в Комплексном центре – 96 %, в Центре семьи – 95 %.

Характеристика обучения «работа на команду» емко представлена лишь в одном фрагменте: «Поскольку на обучение отправляются не только специалисты и заведующие, но и социальные работники, после которых, на планерных совещаниях они делятся тем опытом, навыками, которые получили, и это очень сплачивает». В связи с этим раскрывается то, что обучающие мероприятия в основном проходят в рамках подразделений, внутри которых и происходит сплочение работников, что не обеспечивает сплочение всего коллектива. Процент работников оценивающих положительно возможность обучения сплачивать коллектив – 60. В свою очередь, в Комплексном центре – 100 и Центре семьи – 85.

В анализируемых интервью не удалось выявить такие свойства корпоративного обучения, как «стратегическая ориентированность» и «корпоративность». Соответственно результаты анкетирования:

«стратегическая ориентированность» - 64 % работников считают, что обучение помогает учреждению достигать стратегических целей. Этот процент ниже, чем в Комплексном центре – 100, в Центре семьи – 98.

«корпоративность» - 51 % сотрудников (Комплексный центр – 98, Центр семьи - 93) положительно отметили возможность обучения формировать и развивать корпоративные ценности и принципы.

В связи с вышепредставленным, мы можем говорить о том, что система обучения персонала Центра социального обслуживания не обладает всеми существенными характеристиками корпоративного обучения и не в полной мере не использует возможности выявленных свойств обучения.

Таким образом, проведенный качественный и количественный анализ результатов анкетирования и интервью показал:

1. Система обучения персонала в Комплексном центре и Центре семьи содержит все характеристики корпоративного обучения: прикладность

знаний, мотивационный характер, работа на команду, стратегическая ориентированность, корпоративность, адаптационная направленность. Из 6 характеристик в системе обучения персонала в Центре социального обслуживания представлено 4: прикладность знаний, мотивационный характер, работа на команду, адаптационная направленность. При этом слабо выражены характеристики: прикладность знаний и работа на команду.

2. Системы обучения персонала в Комплексном центре и Центре семьи являются корпоративными. Система обучения персонала в Центре социального обслуживания таковой не является. Рассмотрим условия перевода данной системы в корпоративную.

2.3. Построение эффективной модели корпоративного обучения в организациях социального обслуживания Красноярского края

В параграфе мы охарактеризуем субъекты корпоративного обучения в учреждениях социального обслуживания населения и раскроем основные условия перевода действующих систем в корпоративную.

Обратимся к явлению субъектности и рассмотрим его основные характеристики. В философии понятие «субъект» определяется, как

1) индивид, познающий внешний мир (объект) и воздействующий на него в своей практической деятельности;

2) человек, консолидированная группа лиц (напр., научное сообщество), общество, культура или даже человечество в целом, противопоставляемые познаваемым или преобразуемым объектам;

3) человек как носитель каких – либо свойств; личность.

В Большом энциклопедическом словаре предложена следующая трактовка: «Субъект (от лат. Subjectus - лежащий внизу - находящийся в основе) - носитель предметно-практической деятельности и познания (индивид или социальная группа), источник активности, направленной на

объект» [5, с. 836]. Психологическая наука рассматривает субъект как целеполагающее, целостное, свободное и развивающееся существо. Субъектность человека проявляется в его витальности, деятельности, общении, самосознании. Как отмечает Н.А. Паутина «сущностными характеристиками субъекта, которые являются важными для участников корпоративного образования, выступают следующие черты. □

– Субъект обладает свойством самодетерминации своей активности, саморазвитием и самосовершенствованием.

– Задача субъекта в широком смысле - выявление соответствия своих возможностей и собственных ограничений в соответствии с требованиями и условиями, предъявляемыми ситуацией и деятельностью. □

– В процессе взаимодействия человек, являясь субъектом, одновременно выступает в роли объекта, принимая на себя воздействие других участников взаимодействия. В этом случае его поведение характеризуется осознанной активностью, направленной на изменение себя и/или других, а не простой реакцией на внешние воздействия. □

– В ходе воздействия на других людей, субъекту предписывается необходимость реализовывать этическое отношение к ним, которое отражает признание субъектности Другого.

– Следует учитывать, что субъектные качества личности могут проявиться и сформироваться только в процессе деятельности, в системе разнообразных отношений и в процессе взаимодействия» [45, с. 1-2].

Таким образом, субъектами корпоративного обучения в учреждении социального обслуживания выступают руководители; методисты, инициативные группы и специалисты, то есть те, кто непосредственно осуществляет и организует обучение; отдельные работники, группы сотрудников и трудовой коллектив в роли обучающихся.

Дадим краткую характеристику субъектов корпоративного обучения в учреждении социального обслуживания.

Руководитель как субъект корпоративного обучения. Можно выделить три уровня менеджмента в социальном учреждении, которые определяют роль руководителя в корпоративном обучении: директор, заместитель директора и заведующий отделением. Директор определяет стратегию этого процесса и создает коммуникативную среду для ее реализации; заместители (методист или специалист, наделенный его функциями) обеспечивают тактическое управление, контролируют результативность обучения; заведующие формируют заявки на обучение сотрудников на основе анализа потребностей своего подразделения и выявляют сотрудников, готовых и мотивированных к обучению, принимают непосредственное участие в обучении своих сотрудников: если этот процесс осуществляется на рабочем месте, то непосредственный руководитель может выполнять роль наставника. Руководитель может быть заказчиком, педагогом и обучающимся.

Выступая в роли заказчика корпоративного обучения руководитель следует интересам организации, что определяет цели их участия в этом процессе:

- повышение качества социального обслуживания учреждения;
- повышение качества социальных услуг, предоставляемых сотрудником;
- повышение эффективности профессиональной адаптации работников;
- повышение трудовой мотивации кадров;
- повышение лояльности персонала.

Не менее значима роль руководителя как педагога. Авторы считают, что руководители, умеющие обучать, обладают следующими характеристиками: «создают в коллективе положительную среду для учебы; помогают анализировать потребности сотрудников в обучении; дают сложные поручения; систематически оценивают сотрудников; знают сильные

и слабые стороны подчиненных; осознают потенциал сотрудников; помогают подчиненным планировать развитие их карьеры; ставят цели, требующие усилий, принимают меры, чтобы избежать морального износа» [13, с. 151].

Следующими субъектами корпоративного обучения в учреждении социальной отрасли являются сотрудники, специально занимающиеся организацией и осуществлением образовательного процесса в учреждении. На сегодняшний день в организациях отрасли нет категории работников, за которыми была бы закреплена данная профессиональная обязанность. Каждая организация должна решать этот вопрос, исходя из кадровых возможностей и потенциала. Реализовать эту задачу могут: методисты, заведующие отделениями, специалисты, инициативные группы. Среди основных функций, организаторов корпоративного обучения можно назвать:

- эксперт – обладатель предметных знаний в области социального обслуживания;
- аналитик – изучает потребности организации в обучении персонала, определяет его цели;
- составитель учебной программы – формулирует учебные цели, отбирает содержание, определяет виды учебной работы;
- разработчик учебных материалов – готовит учебные пособия и раздаточный материал;
- специалист по техническим средствам обучения;
- координатор - отслеживает подготовку и организационное обеспечение учебного процесса, включая учебное помещение, оборудование и т.д.;
- преподаватель-лектор – излагает информацию, выстраивает работу участников;
- фасилитатор – руководит процессом взаимодействия в группе;
- инспектор – оценивает результативность проведения занятий;

- проводник изменений – способствует применению освоенного на рабочем месте;
- консультант по профессиональному развитию – помогает участникам оценить свои профессиональные качества, осознать цели и ценности;
- менеджер по обучению – планирует, организует обучение;
- наставник - организации профессиональной адаптации и обучения начинающих работников на рабочем месте.

Таким образом, среди требований к организаторам образовательного процесса можно выделить владение технологиями обучения взрослых и организации учебного процесса; наличие профессиональными знаниями и умениями в области социального обслуживания; ориентацией на собственную социально-профессиональную компетентность, включающую личный профессиональный опыт

«Сотрудники как субъекты корпоративного образования имеют ряд особенностей, которые отражают специфику развития их психических процессов, мотивов участия в корпоративном образовании и требуемые компетенции. Эффективность корпоративного образования во многом определяется тем, насколько при организации этого процесса учитываются особенности этой категории участников» [45, с. 5]. В учреждении социального обслуживания категорию обучающихся в корпоративной форме могут в основном составить социальные работники, специалисты по социальной работе, психологи, социальные педагоги, воспитатели, инструкторы по труду, заведующие отделениями.

Мы провели характеристику субъектов корпоративного обучения в учреждении социального обслуживания, далее раскроем содержание основных условий необходимых для построения эффективной модели корпоративного обучения в организации социальной отрасли.

Предваряя анализ условий, следует отметить, что для реализации проекта корпоративного обучения в учреждении социального обслуживания нужно:

- чтобы решение о внедрении принималось директором, это существенно уменьшит сопротивление вызванное изменениями.
- иметь четкое представление о стратегиях развития организации, включая стратегию в отношении развития персонала как ключевого ресурса;
- представлять какие компетенции у сотрудников следует развивать для достижения организацией устойчивых конкурентных преимуществ;
- располагать стройной системой поощрений, нацеленной на развитие персонала в нужном направлении;
- разработать систему внедрения результатов обучения в текущую деятельность.

В качестве основных условий мы выделили:

1. Методологической основой данной формы обучения может быть компетентностный подход, позволяющий сблизить содержание обучения и профессиональной деятельности. Так, в процессе обучения формируются и развиваются необходимые для наиболее качественного выполнения работником профессиональных обязанностей компетенции: ключевые способствующие поддержанию миссии и целей организации; общие и специальные.

В основу планов и программ корпоративного обучения должны быть положены профессиональные стандарты работников учреждений социального обслуживания и стратегические цели организации. «Профессиональный стандарт – это характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности» [65]. В Трудовом кодексе раскрыто понятие «Квалификация работника – это уровень знаний, умений,

профессиональных навыков и опыта работы работника» [65]. В соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 22 января 2013 г. № 23 профессиональные стандарты применяются, в том числе, работодателями при организации обучения и аттестации персонала.

Для построения эффективных программ обучения важно учитывать актуальный уровень развития компетенций сотрудников учреждения. Эту задачу позволяет решить комплексная оценка персонала. Она требует серьезной подготовки. Этот процесс включает в себя следующие этапы:

- разработка идеального профиля должности с учетом специфики учреждения, на основе профессионального стандарта;
- описание значимых компетенций, определение необходимого уровня их развития;
- разработка/адаптация методик оценки компетенций. например, ассесмент центр;
- обучение методам проведения оценки сотрудников;
- собственно проведение оценки;
- составление планов развития работников;
- предоставление сотрудникам обратной связи и рекомендаций по развитию.

Так, компетентностный подход в корпоративном обучении позволяет определить совокупность знаний, умений, навыков и социально-личностных характеристик, необходимых сотруднику для совершенствования работы учреждений и повышения качества предоставления социальных услуг населению, выявить их актуальный уровень, и построить обучение так, чтобы преодолеть дефициты и нарастить потенциал.

2. Не менее важным условием организации корпоративного обучения является выделение в его структуре этапов:

Подготовительный. Результатом этапа является определение и выбор наиболее целесообразных и актуальных направлений обучающих мероприятий и их тематики. Он включает:

- Детализацию потребностей, на основе комплексной оценки персонала, анализа профессиональных интересов работников, возможностей учреждения – материально-техническое и программное обеспечение, численность и особенности клиентов.

- Стратегическое планирование обучения с учетом уровня образования, стажа работы. Выделение кластеров: обучающихся в соответствии с уровнем и профилем образования, стажем работы в органах социальной защиты населения; обучающих мероприятий – определение тематики, форм и методов обучения, периодичности и продолжительности обучения персонала.

- Разработку программ обучения и индивидуальных планов развития.

Реализационный этап – организация и проведение обучения. Реализация программ корпоративного обучения, контроль и сопровождение этого процесса;

Оценочно-аналитический этап – мониторинг эффективности обучающих мероприятий включает: оценка качества программы, работы преподавательского состава, знаний и навыков, освоенных обучающимися, на основе критериев эффективности обучения. Используются различные методы контроля. Анализ процесса корпоративного обучения дает ответы на вопросы:

- что не удовлетворяет в результатах обучения;
- какие факторы не позволяют достичь более высоких результатов;
- что нужно изменить в методах, формах, содержании, темах, кадровом обеспечении и др. для повышения эффективности.

3. Следующим условием организации корпоративного обучения является опора на принципы обучения взрослых, разработанные в андрогогическом подходе. Термин «принцип» трактуется, как некоторое положение или посылка. Такими положениями являются:

– Приоритет самостоятельного обучения. Самостоятельная деятельность обучающихся является основным видом учебной работы взрослых обучающихся.

– Принцип совместной деятельности. Данный принцип предусматривает совместную деятельность обучающегося с обучающим, а также с другими обучающимися по планированию, реализации и оцениванию процесса обучения.

– Принцип опоры на опыт обучающегося. Согласно этому принципу жизненный (бытовой, социальный, профессиональный) опыт обучающегося используется в качестве одного из источников обучения как самого обучающегося, так и его товарищей.

– Индивидуализация обучения. В соответствии с этим принципом каждый обучающийся совместно с обучающим, а в некоторых случаях и с другими обучающимися, создает индивидуальную программу обучения, ориентированную на конкретные образовательные потребности и цели обучения и учитывающую опыт, уровень подготовки, психофизиологические, когнитивные особенности обучающегося.

– Системность обучения. Этот принцип предусматривает соблюдение соответствия целей, содержания, форм, методов, средств обучения и оценивания результатов обучения.

– Контекстность обучения (термин А.А. Вербицкого). В соответствии с этим принципом обучение, с одной стороны, преследует конкретные, жизненно важные для обучающегося цели, ориентировано на выполнение им социальных ролей или совершенствование личности, а с другой стороны, строится с учетом профессиональной, социальной, бытовой

деятельности обучающегося и его пространственных, временных, профессиональных, бытовых факторов (условий).

– Принцип актуализации результатов обучения. Данный принцип предполагает безотлагательное применение на практике приобретенных обучающимся знаний, умений, навыков, качеств.

– Принцип элективности обучения. Он означает предоставление обучающемуся определенной свободы выбора целей, содержания, форм, методов, источников, средств, сроков, времени, места обучения, оценивания результатов обучения, а также самих обучающихся.

– Принцип развития образовательных потребностей. Согласно этому принципу, во-первых, оценивание результатов обучения осуществляется путем выявления реальной степени освоения учебного материала и определения тех материалов, без освоения которых невозможно достижение поставленной цели обучения; во-вторых, процесс обучения строится в целях формирования у обучающихся новых образовательных потребностей, конкретизация которых осуществляется после достижения определенной цели обучения.

– Принцип осознанности обучения. Он означает осознание, осмысление обучающимся и обучающим всех параметров процесса обучения и своих действий по организации процесса обучения.

4. Важное место при построении модели корпоративного обучения занимает отбор методов и форм обучения, на сегодняшний день спектр которых крайне широк.

Можно назвать: формальное и неформальное обучение; с отрывом от работы (в рабочее время), без отрыва от работы (в нерабочее время). без отрыва от работы (в рабочее время); методы традиционного, активного и интерактивного обучения. При отборе необходимо учитывать цели обучения, актуальный уровень развития компетенций специалиста, материально-

технические возможности учреждения, квалификацию педагога и др. факторы.

Определенным потенциалом для организации обучения персонала в учреждении обладают такие формы обучения, как наставничество, консультирование, ротация, стажировочные площадки.

5. Организация и обеспечение процесса самообучения работников является также необходимым условием при организации корпоративного обучения. Самообучение представляет собой процесс самостоятельного приобретения знаний и умений. Для эффективной организации этой формы обучения требуется планирование, стимулирование и мотивирование участников, сопровождение и оказание консультативной помощи в случаях затруднений, контроль результатов, а также определенная материально-техническая оснащенность учреждения. Так, планирование самообучения может осуществляться посредством индивидуальных планов, отражающих путь разработки выбранной темы и формы контроля. Представлять результаты своей деятельности специалисты могут в форме докладов, методических папок, участия в конкурсах. Стимулирование и мотивирование реализуется через повышение персональных выплат, стимулирующих баллов, поощрения. Материально – техническая оснащенность связана с компьютеризацией учреждения, свободным доступом к интернет – ресурсу, наличием электронного банка знаний, библиотеки, методического кабинета. Важно организовать методическое сопровождение самообучения работника, которое поможет преодолеть трудности, выбрать наиболее оптимальные формы и методы, в случае необходимости скорректировать цель и маршрут. Все вышеперечисленное позволит повысить эффективность самообучения работников в учреждении.

6. Стимулирование и мотивирование субъектов корпоративного обучения: организаторов, обучающихся и обучающихся. Особенно на этапе становления системы обучения в учреждении. Низкая мотивация и

недостаточная заинтересованность в результатах обучения может проявляться в формальном отношении к нему, в нежелании проявлять инициативу и дополнительные усилия.

7. Для организации эффективной модели корпоративного обучения персонала должна быть предусмотрена соответствующая организационная поддержка: назначены ответственные, определены лица, организующие и реализующие обучение; четко установлен порядок выполнения работы и предоставления отчетности, определено кто руководства будет курировать эту работу и отвечать за общую координацию и контроль за реализацией всей программы. Разработаны и утверждены руководителем регламентирующие документы (положениями, инструкциями и др.), которые обеспечат высокую надежность достижения заданных результатов.

Вышеназванное сводится к следующему:

1. Субъектами корпоративного обучения в учреждении социального обслуживания являются руководители; методисты, инициативные группы и специалисты, то есть те, кто непосредственно осуществляет и организует обучение; отдельные работники, группы сотрудников и трудовой коллектив в роли обучающихся.

2. Модель корпоративного обучения персонала учреждения социального обслуживания населения (Приложение 15), обеспечивающая высокое качество предоставляемых социальных услуг и закреплённость компетентных работников, должна строиться исходя из следующих условий:

- реализация компетентностного подхода и андрогогических принципов в процессе обучения персонала;
- выделение этапов в структуре корпоративного обучения и проработанность их содержания;
- отбор методов, форм обучения оптимальных для достижения поставленных стратегических целей и возможностей (кадровых, материально-технических) учреждения;

- организация и сопровождение процесса самообучения работников;
- стимулирование и мотивирование субъектов обучения;
- документальная регламентация, распределение обязанностей и ответственности среди организаторов процесса.

Выводы по второй главе

Итак, результаты проведенного эмпирического исследования показали:

1. Системы обучения персонала учреждений – баз исследования, занимающих верхние позиции по итогам независимой оценки качества социального обслуживания, являются корпоративными. Для этих учреждений свойствен низкий процент или отсутствие выбывших сотрудников, высокая степень оценки качества услуг, компетентности персонала.

2. Учреждение, отвечающие параметрам среднестатистического, также имеет систему обучения персонала. Однако данная система не является корпоративной, так как содержит лишь некоторые его характеристики. Для данного учреждения свойственно:

средняя позиция в рейтинге независимой оценки качества социального обслуживания;

процент выбывших сотрудников превышает этот же показатель у других учреждений - баз исследования.

3. Необходимыми условиями организации корпоративного обучения в учреждениях социальной отрасли Красноярского края являются:

– определение субъекта процесса обучения. Таковыми являются руководители; методисты, инициативные группы и специалисты, т.е. те, кто непосредственно осуществляет и организует обучение; отдельные работники, группы сотрудников и трудовой коллектив в роли обучающихся.

– реализация компетентностного подхода и андрогогических принципов в процессе обучения персонала;

– выделение этапов в структуре корпоративного обучения и проработанность их содержания;

- отбор методов, форм обучения оптимальных для достижения поставленных стратегических целей и возможностей (кадровых, материально-технических) учреждения;
- организация и сопровождение процесса самообучения работников;
- стимулирование и мотивирование субъектов обучения;
- документальная регламентация, распределение обязанностей и ответственности среди организаторов процесса.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Наше исследование было посвящено решению актуальной проблемы обеспечения качества предоставляемых социальных услуг и сохранения кадрового потенциала в организациях социальной отрасли. Решение данной проблемы мы видим, в том числе и в организации корпоративного обучения в учреждениях социального обслуживания населения.

Содержание и актуальность проблемы исследования определяются важностью разрешения противоречий между:

- Востребованностью общества и учреждений социального обслуживания в работниках, профессиональный уровень которых соответствует современным требованиям и неготовностью системы профессионального образования подготовить их в связи с несоответствием образовательных и профессиональных стандартов.

- Необходимостью непрерывного развития профессиональных, личностных, социальных компетенций сотрудников учреждений социального обслуживания в соответствии с профессиональными требованиями в условиях социальных изменений и дискретным характером дополнительного социального образования.

- Потребностью учреждения социального обслуживания в организации корпоративного обучения персонала и методической неразработанностью этого вопроса.

С учетом этих противоречий была определена цель исследования - выявить критерии эффективности корпоративного обучения в учреждении социального обслуживания.

В соответствии с целью решены следующие задачи:

1. Определить сущность категории «корпоративное обучение», выявить необходимые элементы его организации на основе анализа успешных практик в социальной сфере, бизнесе.

2. Исследовать актуальное состояние кадровой политики в учреждениях социального обслуживания в Красноярском крае и место корпоративного обучения в ней.

3. Проанализировать успешный опыт применения элементов корпоративного обучения в методической работе учреждений социального обслуживания населения в Красноярском крае.

4. Разработать модель корпоративного обучения в учреждениях отрасли, обеспечивающую закрепляемость квалифицированных работников и качество социальных услуг, предоставляемых в учреждении.

Изучение теоретических разработок по проблеме организации корпоративного обучения (П. А. Петрякова, М. Н. Певзнера, В.А. Зарвгина, А.С. Минзова, В.А. Кузнецова, О.Б. Журавлева, Б.И. Крук, Е.Г. Соломина, М.А. Галагузовой, О.Ю. Брюхова, Л.В. Карташов, А.Я. Кабанов, Н.А. Костицын, М.В. Кларин, М.А. Коробкина, А.Л. Меньшиков, С.В. Шекшня, и др.) определило методологическую и теоретическую основу нашего исследования.

Анализ проблемы на теоретическом уровне позволил получить следующие результаты:

1. Выявлены причины, снижающие доступность и эффективность дополнительного социального профессионального образования в Красноярском крае и определена форма повышения квалификации, обладающая ресурсами для организации непрерывного обучения персонала учреждений социального обслуживания – это корпоративное обучение:

- отвечает потребностям конкретной организации;
- строится в соответствии с образовательными потребностями работников;
- может гибко реагировать на изменения внешней среды;
- обеспечивает постоянное обновление и совершенствование необходимых знаний, навыков и умений;

- способствует формированию и развитию корпоративной культуры;
- содержит механизмы воздействия на сплоченность коллектива, лояльность персонала;
- осуществляет распространение передового опыта отдельных сотрудников;
- реализуется с учетом возраста, уровня образования, стажа специалистов.

2. Уточнено понятие «корпоративное обучение персонала организации социального обслуживания населения». Мы рассматриваем его как непрерывный структурированный процесс формирования, развития и совершенствования компетенций персонала, необходимых для достижения стратегических целей и решения специфических проблем конкретной организации социального обслуживания. Выделили существенные характеристики корпоративного обучения. прикладность знаний, мотивирующий характер, работа на команду, стратегическая ориентированность, корпоративность, адаптационная направленность обучения. Установили критерии оценки его эффективности в социальном учреждении:

- качество предоставляемых услуг, показателем которого является профессиональный уровень персонала.
- закрепляемость компетентных работников, как результат сформированности корпоративной культуры и высокой лояльности персонала к организации, сплоченности коллектива.

3. Выявлены элементы и механизмы, которые будут использоваться при построении модели корпоративного обучения персонала организации социального обслуживания Красноярского края.

- организация профессиональных сообществ внутри учреждения;

- создание творческих групп, которые станут кураторами всей образовательной деятельности внутри учреждения;
- дифференциальный подход к обучению разных категорий персонала;
- организация ассесмент центра;
- разработка индивидуальных планов развития сотрудников на основе результатов организационной диагностики;
- обеспечение непрерывного обучения посредством организации внутренних образовательных мероприятий, сотрудничества с ресурсно - методическим центром и профильными образовательными организациями.
- создание условий для постоянного самообучения: библиотеки, медиатеки, интернет – ресурс;
- внутренняя аттестация посредством оценки результатов образовательной активности;
- организация процесса адаптации вновь принятых сотрудников; использование таких форм, как наставничество, консультирование, ротация, стажировочные площадки, самообучение.

Проведенное эмпирическое исследование позволило сформулировать следующие выводы.

1. Системы обучения персонала учреждений – баз исследования, занимающих верхние позиции по итогам независимой оценки качества социального обслуживания, являются корпоративными. Для этих учреждений свойствен низкий процент или отсутствие выбывших сотрудников, высокая степень оценки качества услуг, компетентности персонала.

2. Учреждение, отвечающие параметрам среднестатистического, также имеет систему обучения персонала. Однако данная система не является корпоративной, так как содержит лишь некоторые его характеристики. Для данного учреждения свойственно:

- средняя позиция в рейтинге независимой оценки качества социального обслуживания;

- процент выбывших сотрудников превышает этот же показатель у других учреждений - баз исследования.

3. Субъектами процесса обучения в учреждении социального обслуживания являются руководители; методисты, инициативные группы и специалисты, т.е. те, кто непосредственно осуществляет и организует обучение; отдельные работники, группы сотрудников и трудовой коллектив в роли обучающихся.

4. Модель корпоративного обучения в учреждениях социальной отрасли Красноярского края, обеспечивающая высокий профессиональный уровень работников, качество социальных услуг и закреплённость компетентных сотрудников, должна строиться в соответствии со следующими условиями:

- реализация компетентного подхода и андрогогических принципов в процессе обучения персонала;

- выделение этапов в структуре корпоративного обучения и проработанность их содержания;

- отбор методов, форм обучения оптимальных для достижения поставленных стратегических целей и возможностей (кадровых, материально-технических) учреждения;

- организация и сопровождение процесса самообучения работников;

- стимулирование и мотивирование субъектов обучения;

- документальная регламентация, распределение обязанностей и ответственности среди организаторов процесса.

В целом, результаты экспериментальной работы подтверждают предположение о том, что качество оказываемых социальных услуг и

закрепленность компетентных кадров будут выше, если в учреждении организована система корпоративного обучения.

Таким образом, задачи, поставленные в исследовании, выполнены, гипотеза экспериментально подтверждена. Продолжение исследования мы видим в дальнейшей апробации разработанной модели корпоративного обучения в условиях разных типов учреждений социальной отрасли Красноярского края.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом[Текст]: учебное пособие/ А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
2. Албегова, И.Ф. Социальная работа: история, теория и технология / И.Ф. Албегова. – Ярославль: Социум, 1997. – 137 с.
3. Алекперов, В.Ю. Система корпоративного обучения и развития персонала [Электронный ресурс]/ Алекперов В.Ю. - Профессиональные кадры для бизнеса: практика компаний в области образования и обучения. – 2012. – с. 40-43.// URL: <http://media.rspp.ru/document/1/7/4/7472a07734f07f3f672535ef3565ff48.pdf> (дата обращения: 20.10.2015).
4. Боковня, А.Е. Мотивация –основа управления человеческими ресурсами: (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании): монография / А.Е. Боковня. –М.: Инфра-М, 2012. –С. 139–142.
5. Большой энциклопедический словарь: [А — Я]/ Гл. ред. А. М. Прохоров. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Большая рос. энцикл.; СПб.: Норинт, 1997. — С. 1408.
6. Бочарова, В.Г. Задачи и перспективы развития социальной педагогики в современных условиях / В.Г. Бочарова. –М., 1996. –310 с.
7. Брюхова. О.Ю. Корпоративное обучение персонала: выбор организаций XXI века.. [Электронный ресурс]/ О.Ю. Брюхова // URL: [URL www.usurt.ru/ru/data/index5/files/8_11/027_5_8_11.doc](http://www.usurt.ru/ru/data/index5/files/8_11/027_5_8_11.doc) (дата обращения: 17.10.2015).
8. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе/ В.Р. Веснин - М.: Юристъ, 2001. – 496 с.

9. Вудкок, М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя - практика: Пер. с англ. – М.: Дело, 1991. -361 с.

10. Высоцкая, О.Л. Использование потенциала корпоративного обучения для непрерывного образования работников учреждений социального обслуживания населения [Электронный ресурс]/// Молодежь и наука XXI: XV Международный форум студентов, аспирантов и молодых ученых: материалы научно-практической конференции. Секция «Институт социально-гуманитарных технологий». - Электрон. дан/ Краснояр. Гос пед. ун-т им. В.П. Астафьева. – Красноярск, 2014, с. 11 - 13// URL: http://library.kspu.ru/index.php?option=com_irbis&Itemid=300 (дата обращения: 17.10.2015).

11. Галагузова, М.А. Диалоги о корпоративном образовании: научно-практическое пособие / М.А. Галагузова, А.Н. Галагузов. – Екатеринбург, «СВ-96». 2009. – 240 с.

12. Галагузова, Ю.Н. Теория и практика системной профессиональной подготовки социальных педагогов: автореф. Дис. ...д-ра. Пед. Наук / Ю.Н. Галагузова. –М.: ИРПО, 2001. –38 с.

13. ГОСТ Р 52113-2003. Национальный стандарт Российской Федерации. Услуги населению. Номенклатура показателей качества [Электронный ресурс]/ постановление Госстандарта России от 28.07.2003 N 253-ст // КонсультантПлюс : справ. правовая система. Версия Проф. М., 2015. URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=OTN;n=225> (дата обращения: 10.11.2015).

14. Гроза, Е.Н. Компетентностный подход как основа развития профессиональной компетентности работников УСО / Е.Н. Гроза // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. –2014. –№ 2.

15. Даль. В.И. Толковый словарь живого великорусского языка. Современное написание: в 4 т. / В.И. Даль. –М.: Астрель: АСТ. –2002. –Т. 4. – 1152 с.
16. Данакин. Н.С. Теория и методика социальной работы / Н.С. Данакин. –М., 1991.
17. Дейнека. А.В., Беспалько В.А. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебник для бакалавров./ Дейнека А.В., Беспалько В.А. – М.: Изд-во Дашков и К, 2013 - 389 с.
18. Дейнека. А.В., Жуков Б.М. Современные тенденции в управлении персоналом: учебное пособие. [Электронный ресурс] / Дейнека А.В., Жуков Б.М. – М.: Изд-во Академия Естествознания, 2009– 365 с.//URL: <http://www.rae.ru/monographs/53> (дата обращения: 01.10.2015).
19. Дятко, К. Модели корпоративных университетов. [Электронный ресурс]/ К. Дятко - 2007// URL: <http://dyatko.info/modeli-korporativnyh-universitetov/>(дата обращения: 17.10.2015).
20. Жуков, В.И. Сущность и функции социального образования / В.И. Жуков // Понятийный аппарат педагогики и образования: сб. научн. Тр. –Екатеринбург: СВ-96, 2001. –432 с.
21. Зарыгин В.А. Формирование профессиональной компетентности специалиста в системе корпоративного обучения: дисс.... кан. пед. наук. [Электронный ресурс]/-В.А. Зарыгин - М., 2011 - 231 с. // URL: <http://www.dissercat.com/content/formirovanie-professionalnoi-kompetentnosti-spetsialista-v-sisteme-korporativnogo-obucheniya> (дата обращения: 17.10.2015).
22. Зимняя, И.А. Компетентностный подход. Каково его место в системе современных подходов к проблемам образования? (теоретико-методологический аспект)/ И.А. Зимняя // Высшее образование сегодня. – 2006. – № 4. – С. 20-27
23. Змеев, С.И. Андрагогика: основы теории и технологии обучения взрослых : уч./ С.И. Змеев. - М.: Per Se, 2003. - 207 с.

24. Змеев, С.И. Технология обучения взрослых.: учеб. пос.для студ. высш. учеб. зав./ С.И. Змеев - М.: Академия, 2002. - 128 с.
25. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник./Л.В. Карташов - М.: ИНФРА-М, 2005. - 236 с.
26. Кибанов, А.Я. Концепции и виды обучения персонала [Электронный ресурс]// Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 9. – С. 20–23.// URL: <http://hr-portal.ru/article/koncepcii-i-vidy-obucheniya-personala?page=0> (дата обращения: 10.09.2015).
27. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 304 с.
28. Козырев, В.А. Компетентностный подход в педагогическом образовании / В.А. Козырев и др. – СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2004. – 392 с.
29. Костицын, Н.А. Основные элементы системы корпоративного обучения. [Электронный ресурс]// Костицын Н.А.// URL: <http://www.atriz.ru/index.php?id=47> (дата обращения: 17.10.2015).
30. Кузнецов, В.В. Корпоративное образование: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / В.В.Кузнецов.- Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. Ун-та, 2010. – 227 с.
31. Леонтьева, Е.Г. Корпоративный университет как модель инновационного корпоративного учебного заведения // Вестн. Том. гос. ун-та .- 2012. – Вып. 361. – с. 26-30.
32. Лотова, И.П. Система внутриорганизационного обучения медицинских работников стационарного учреждения социального обслуживания // Социальное обслуживание. – 2009. - № 9. – с. 108-114.
33. Маленкова, Л.О. Корпоративное обучение педагогов: зарубежный опыт // ЧиО, 2007. №3-4. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/korporativnoe-obuchenie-pedagogov-zarubezhnyy-opyt> (дата обращения: 17.10.2015).

34. Мешков, А.Ю. Структура корпоративной культуры/ А.Ю, Мешков //Вестник ЮУрГУ - - 2012. - № 10 (269), - с. 148 - 150
35. Минзов А.С. Корпоративное образование в России: сущность и цели [Электронный ресурс]// А.С. Минзов// URL:: <http://www.minzov.ru/analitic/27.pdf> (дата обращения: 10.11.2015).
36. Модель корпоративного обучения [Электронный ресурс]/ М.: - Портал АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка», 2012: - URL: <http://www.sberbank-university.ru/ru/approach>
37. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для бакалавров : гриф Минобрнауки РФ / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2011. – 561 с.
38. Насибуллин, Э.Н. Корпоративное обучение как фактор повышения интеллектуального потенциала персонала организации// Режим доступа: http://vml.antat.ru/files/Mahmutov/article_3/Nasibullin.pdf (дата обращения: 07.05.2014 г.)
39. Нестерова, О.В. Handbook по дисциплине «Организация корпоративного обучения»: Программа магистерской подготовки по направлению «Управление человеческими ресурсами». [Электронный ресурс]/ Нестерова О.В. – каф. Управления человеческими ресурсами/ Московская финансово-промышленная академия- М., 2010.// URL: http://www.e-biblio.ru/book/bib/06_management/organiz_corp_obuchenia/hb.html (дата обращения: 01.10.2015).
40. Никитин, В.А. Социальная работа: проблемы теории и подготовки специалистов: учебное пособие/ В.А. Никитин. - М.: Моск. псих.-соц. ин-т, 2002. - 236 с.
41. О Правилах разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов [Электронный ресурс]: постановление Правительства РФ от 22.01.2013 N 23 (ред. от 23.09.2014)// КонсультантПлюс : справ. правовая система. Версия Проф. М., 2015. URL:

<http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=169051/> (дата обращения: 10.10.2015).

42. Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам [Электронный ресурс]: приказ Минобрнауки России от 01.07.2013 N 499 (ред. от 15.11.2013)// КонсультантПлюс : справ. правовая система. Версия Проф. М., 2015. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_151143/ (дата обращения: 20.08.2015).

43. Общая и профессиональная педагогика: учеб. Пособие для студ. Пед. Вузов / Под ред. В.Д. Симоненко. –М.: Вентана-Граф, 2005. –368 с.

44. Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка / С.И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. –4-е изд., доп. –М.: ИНФОРТЕХ, 2009. –944 с.

45. Патутина, Н.А. Сотрудники как субъекты корпоративного образования [Электронный ресурс]// Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» - 2012. - №4.// URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sotrudniki-kak-subekty-korporativnogo-obrazovaniya> (дата обращения: 15.11.2015).

46. Певзнер, М.Н. Корпоративное обучение персонала как стратегия развития организации/ М.Н. Певзнер, П.А. Петряков// Человек и образование. – 2009. - № 4, ст. 16-20.

47. Платонова, Н.М. Профессионализм работников – основа успешной социальной политики / Н. Платонова // Соц. Педагогика. –2005. – № 1. –С. 97–100.

48. Платонова, Н.М. Теория и методика социальной работы: учебник для СПО / Платонова Н.М., Нестерова Г.Ф. –М.: Академия, 2010. –384 с.

49. Подласый, И.П. Педагогика. Новый курс / И.П. Подласый. –М.: ВЛАДОС, 2004. –574 с.

50. Пономарева, М.А. Психологическая компетентность руководителя / М. А. Пономарева. –М. : ФОРУМ, 2012. –208 с.: ил.; 21. Библиогр.: 202–203 (27 назв.).

51. Развитие непрерывного образования: материалы II Всероссийской научно-практической конференции. Т. 1/ ред.кол., отв.ред. Белова Е.Н.. - Красноярск: КГПУ им. В. П. Астафьева, 2009. - 280 с.

52. Развитие образования на 2013–2020 гг. [Электронный ресурс]: гос. программа Российской Федерации от 15 мая 2013 г. № 792-р// КонсультантПлюс : справ. правовая система. Версия Проф. М., 2015. URL: [http:// www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_138166/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_138166/) (дата обращения: 20.08.2015).

53. Российский работник: образование, профессия, квалификация [Текст]: моногр. / под ред. В. Е. Гимпельсона, Р. И. Капелюшникова; Нац. исслед. ун-т«Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2011.— 574с.

54. Савельев, Д.С. Материалы с семинарских занятий заместителя директора школы/ Д.С Савельев// Ульяновск, ИПК ПРО – 2009.

55. Садохин, А.П. Межкультурная компетенция и компетентность в современной коммуникации/ А.П. Садохин//Общественные науки и современность- 2008. – № 3. – С. 156-166

56. Самоукина, Н.В. Настольная книга директора по персоналу: практическое руководство/ Н.В. Самоукина: - М.: Эксмо, 2009. - с. 331

57. Современная энциклопедия социальной работы / Под ред. РАН В.И. Жукова. –2-е изд., доп. И перераб. –М.: Издательство РГСУ, 2008. – 412с.

58. Социальная работа / Под общ. Ред. Проф. В.И. Курбатова. Серия «Учебники, учебные пособия». –Ростов н/Д: Феникс, 2000. –576 с.

59. Спенсер Л.М., Спенсер С.М. Компетенции at work. Модели максимальной эффективности работы. – М.: НИРРО, 2005. – 384 с.

60. Спивак, В.А. Корпоративная культура [Текст]: теория и практика / В.А. Спивак. М.: Питер. 2001. – 345 с ;
61. Спивак, В.А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие. [Электронный ресурс] / В.А. Спивак – М.: Эксмо, 2008 – 128 с. // URL: <http://e-libra.ru/books/363117-upravlenie-personalom-dlya-menedjеров:-uchebnoe-posobie.html> (дата обращения: 17.10.2015).
62. Стёганцев, А.В. Использование компетентностного подхода при создании и проведении бизнес-тренинга [Электронный ресурс]/ М.: - Портал Тренеров и Консультантов, 2004: - URL: http://www.treko.ru/show_article_1625 (дата обращения: 02.11.2015).
63. Сухих, В.Г. Площадки для повышения мастерства [Электронный ресурс]/ В.Г Сухих // Информационно-аналитический журнал министерства социальной политики Красноярского края «Социальное развитие: регион 24». - №2 - С. 44-46// URL: <http://szn24.ru/files/zurnal/04/2.pdf> (дата обращения: 02.11.2015).
64. Сыкеева, Л. П. Организация корпоративного обучения в ГБОУ школе №112 [Электронный ресурс]// Электронный журнал «РОНО». - 2012. - № 17. // URL: https://sites.google.com/a/shko.la/ejrno_1/vypuski-zurnala/vypusk-17/podrazdel-1/organizacia-korporativnogo-obucenia-v-gbou-skole-no112 (дата обращения: 11.09.2015).
65. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 05.10.2015 N 285-ФЗ (ред. от 05.10.2015)// КонсультантПлюс : справ. правовая система. Версия Проф. М., 2015. URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=75545;fld=134;dst=100060;rnd=180312.3066996303386986;;ts=01803126236957882065326> (дата обращения: 20.08.2015).
66. Управление персоналом организации Учебник/Под ред. А.Я. Киба-нова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с.

67. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов./ П.Э. Шлендер и др.]; под ред. проф. П.Э. Шлендер. – М.: Юнити-Дана, 2012. - 320 с.
68. Ушаков, Д.Н. Толковый словарь русского языка: в 4 т. / Д. Н. Ушаков. –М., 2000.
69. Ушинский, К.Д. Три элемента школы в 6 т. / К.Д. Ушинский. – М., 1990. –Т. 1. –171 с.
70. Философский словарь / Под ред. А.П. Ярещенко. –Ростов н/Д: Феникс, 2004. –560 с.
71. Философский словарь / Под ред. М.М. Розенталя, П.Ф. Юдин. – М.: Политиздат, 1968. –432 с.
72. Фирсов, М.В. Психология социальной работы: содержание и методы психосоциальной практики: учеб. Пособие для студентов высш. Учеб. Заведений / М.В. Фирсов, Б.Ю. Шапиро. –М.: Академия, 2002. –192с.
73. Фирсов, М.В. Технология социальной работы: допущено М-вом образования и науки РФ в качестве учеб. Для студентов вузов / М.В. Фирсов, Е.Г. Студёнова. –3-е изд., перераб. И доп. –М.: Юрайт, 2012. –557 с.
74. Холостова, Е.И. Модернизация страны и модернизация социальной работы / Е.И. Холостова // Отечественный журнал социальной работы. –2010. –№ 3. –С. 4.
75. Холостова, Е.И. Профессионализм в социальной работе: учебное пособие/ Е. И. Холостова. - 2-е изд.. М.: Дашков и К., 2008. - 236 с
76. Холостова, Е.И. Формирование системы непрерывного социального образования: методологические подходы и современная практика/Социальное обслуживание. – 2014. -№3, ст 39-45.
77. Шапарь, В.Б. Новейший психологический словарь / В.Б. Шапарь. –Ростов н/Д: Феникс, 2005. –808 с.
78. Шестаков, А.В. Экономика и права: энциклопедический словарь / А.В. Шестаков. – М.: Дашков и К., 2005. - 568 с

79. Шмелева, Н.Б. Формирование и развитие личности социального работника как профессионала: учеб. пособие / Н.Б. Шмелева. –М., 2004.

Таблица 1 - Различия корпоративного обучения и традиционного повышения квалификации

		Корпоративное обучение	Повышение квалификации
1)	Форма	с отрывом от работы (в рабочее время); без отрыва от работы (в нерабочее время); без отрыва от работы (в рабочее время).	с отрывом от работы (в рабочее время).
2)	Место	в учебном центре организации-работодателя; в сторонней предпринимательской организации; в сторонней образовательной организации.	в сторонней предпринимательской организации; в сторонней образовательной организации.
3)	Стажировка	50 %	редко
4)	Методы	преобладают интерактивные методы (80 %)	преобладают традиционные методы (20 %)
5)	Кто проектирует программу	творческая группа под руководством менеджера среднего или высшего звена.	организация дополнительного профессионального образования; институт повышения квалификации.
6)	Кто реализует программу	специалист, менеджер организации; приглашенный преподаватель.	преподавательский состав организации дополнительного профессионального образования; института повышения квалификации.
7)	Сроки	гибкие, зависят от целей программы.	жестко регламентированы законодательством.
8)	Подход	преобладает андрогогический подход: 1. вовлеченность обучающихся в реальную деятельность по планированию, реализации, оцениванию и коррекции процесса обучения; 2. приоритет их самостоятельной деятельности; 3. учет их конкретных жизненных обстоятельств, проблем и целей; 4. определенная свобода выбора ими всех параметров обучения; 5. совместная с обучающим и другими обучающимися деятельность по своему обучению.	преобладает педагогический подход.
9)	Позиции	взаимообучение, фасилитатор,	инструктор, информатор,

	участников	организатор, координатор.	носитель знания.
10)	Постановка целей	ориентация на формирование конкретных компетенций, необходимых для выполнения четко поставленных задач.	обучение «впрок», цели формулируются, как освоение, формирование, изучение.
11)	Формы	методы, основанные на принципе равенства обучающего и обучаемого: гибкая структура учебных планов и форма организации процесса обучения.	авторитарный метод управления образовательным процессом; жесткая структура учебных курсов и форма проведения учебных занятий.
12)	Средства	учебная книга, электронные учебники, интернет-ресурс.	Преобладают учебные издания.
13)	Оценка эффективности обучения	мнение обучающихся; усвоение учебного материала; поведенческие изменения; рабочие результаты; освоение навыков; эффективность затрат.	усвоение учебного материала; мнения обучающихся.
14)	Методы оценка эффективности обучения.	опросы/ анкетирование, наблюдение, беседы со слушателями/ с руководителями/ коллегами/ клиентами, тестирование, устные или письменные опросы, зачеты, экзамены, case-study, структурированное интервью, анализ производственных показателей, уровня ошибок в работе. экономические методы.	опросы/ анкетирование, беседы со слушателями, тестирование, устные или письменные опросы, зачеты, экзамены, case-study.

Таблица 2 - Сравнительная характеристика методов обучения

Метод обучения	Основные принципы обучения					Учет индивидуальных особенностей	Стоимость
	Обратная связь	Подкрепление	Практика	Мотивация	Перенос		
Лекции	Ограниченная	Отсутствует	Отсутствует	Средняя	Ограниченный	Ограниченный	Низкая
Семинары	Средняя	Среднее	Ограниченная	Средняя	Ограниченный	Ограниченный	Низкая
Учебные кино- и видеофильмы	Отсутствует	Отсутствует	Ограниченная	Средняя	Ограниченный	Ограниченный	Средняя
Компьютерное и программное обучение	Хорошая	Хорошее	Хорошая	Высокая	Хороший	Хороший	Высокая
Наставничество	Хорошая	Хорошее	Хорошая	Высокая	Хороший	Хороший	Низкая
Ролевые игры	Хорошая	Среднее	Средняя	Высокая	Ограниченный	Средний	Средняя/высокая
Тренинг навыков межличностного общения	Хорошая	Среднее	Хорошая	Высокая	Средний	Средний	Средняя/высокая
Поведенческое моделирование	Хорошая	Хорошее	Хорошая	Высокая	Средний	Хороший	Высокая
Разбор практич. ситуаций	Ограниченная	Среднее	Хорошая	Высокая	Средний	Ограниченный	Средняя/низкая
Баскет-метод	Хорошая	Среднее	Хорошая	Высокая	Хороший	Ограниченный	Низкая
Деловые игры	Хорошая	Среднее	Хорошая	Высокая	Средний	Ограниченный	Средняя/высокая
Стажировки	Средняя	Среднее	Хорошая	Высокая	Хороший	Средний	Низкая
Рабочая ротация	Хорошая	Хорошее	Хорошая	Высокая	Хороший	Средний	Низкая

Таблица 3 - Сущностные характеристики корпоративного обучения

	Характеристика	Описание	Источник
1)	Прикладность знаний	Знания, получаемые в процессе обучения, ориентированы на немедленное их применение в конкретной организации и в полной мере отвечают профессиональным задачам, стоящим перед работником.	Интервью руководителей Анкеты сотрудников
2)	Мотивирующий характер	Возможность, развития, повышения квалификации работником воспринимается как стимул для продолжения сотрудничества с данной организацией. Полученные знания способствуют достижению лучших результатов в профессиональной деятельности, что всегда выгодно и организации, и сотруднику, так как для него это гарантом карьерного роста, материального благополучия, профессиональной самореализации.	Интервью руководителей Анкеты сотрудников
3)	Работа на команду	Проходя совместно обучение, сотрудники чувствуют себя частью одной команды, понимают, что от труда каждого зависит успешность организации, и как следствие личное материальное благосостояние и социальная защищенность.	Анкеты сотрудников
4)	Стратегическая ориентированность	Основная цель корпоративного обучения – это подготовить персонал способный успешно решать задачи, связанные с новыми направлениями деятельности; эффективно достигать поставленных перед организацией целей	Интервью руководителей
5)	Корпоративность	Обучение обеспечивает поддержание основных ценностей и приоритетов организации, распространение новых подходов и норм поведения, поддерживающих организационную стратегию.	Интервью руководителей Анкеты сотрудников
6)	Адаптационная направленность	Одной из основных функций корпоративного обучения является помощь сотрудникам организации в адаптации в условиях перемен. Для молодого специалиста - это возможность эффективно влиться в рабочий процесс, для других работников - способ постоянно поддерживать (повышать) свой профессиональный уровень, несмотря на изменяющиеся условия труда, требования, задачи и др.	

Таблица 4 - Анализ данных отчета о численности, составе и движении работников краевых и муниципальных учреждений социального обслуживания населения Красноярского Края за 2014 год

Наименование должности	Всего работников, состоящих в списочном составе на 01.01.2015г.		Принято работников отчетном году (всего)	Принято работников отчетном году (всего)	Выбыло работников в отчетном году (всего)	Выбыло работников в отчетном году (всего)	Обучаются заочно (вечернее) в ВУЗЕ	Обучаются заочно (вечернее) в ВУЗЕ	Прошли повышение квалификации в отчетном году Всего, в т.ч. на курсах	Прошли повышение квалификации в отчетном году Всего, в т.ч. на курсах
	штат	факт								
А	Кол-во	Кол-во	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
Всего	8062	7810	1436	18,4	1360	17,4	326	4,2	732	9,4
заведующий службой	10	10	2	20	1	10	1	10	1	10
-заведующие отделениями	683	669	75	11,2	75	11,2	38	5,7	177	26,5
- инструктора по труду	89	44	8	18,2	7	15,9	0	0	5	11,4
-воспитатели	655	626	128	20,4	157	25,1	25	4	61	9,7
-учителя (педагоги, социальные педагоги)	219	199	48	24,1	50	25,12	12	6	35	17,6
- психологи	293	266	57	21,4	51	19,2	16	6	68	25,6
- специалисты по соц.работе	1695	1617	345	21,3	286	17,7	129	8	167	10,3
-социальный работник	4438	4379	773	17,7	733	16,7	105	2,4	218	5

Система обучения персонала в МБУ «Комплексный центр социального обслуживания населения» г. Шарыпово

(по материалам интервью и статьи «Новый взгляд на методическую работу»)

Обучения персонала в Комплексном центре решает задачи профессионального развития специалистов, а также способствует повышению инициативности, творческого подхода, сплочению коллектива. Для этого в учреждении организована работа по непрерывному образованию работников «Университет непрерывного образования» (рис. 1), действуют методические объединения и «школы» для заведующих отделений и молодых специалистов.

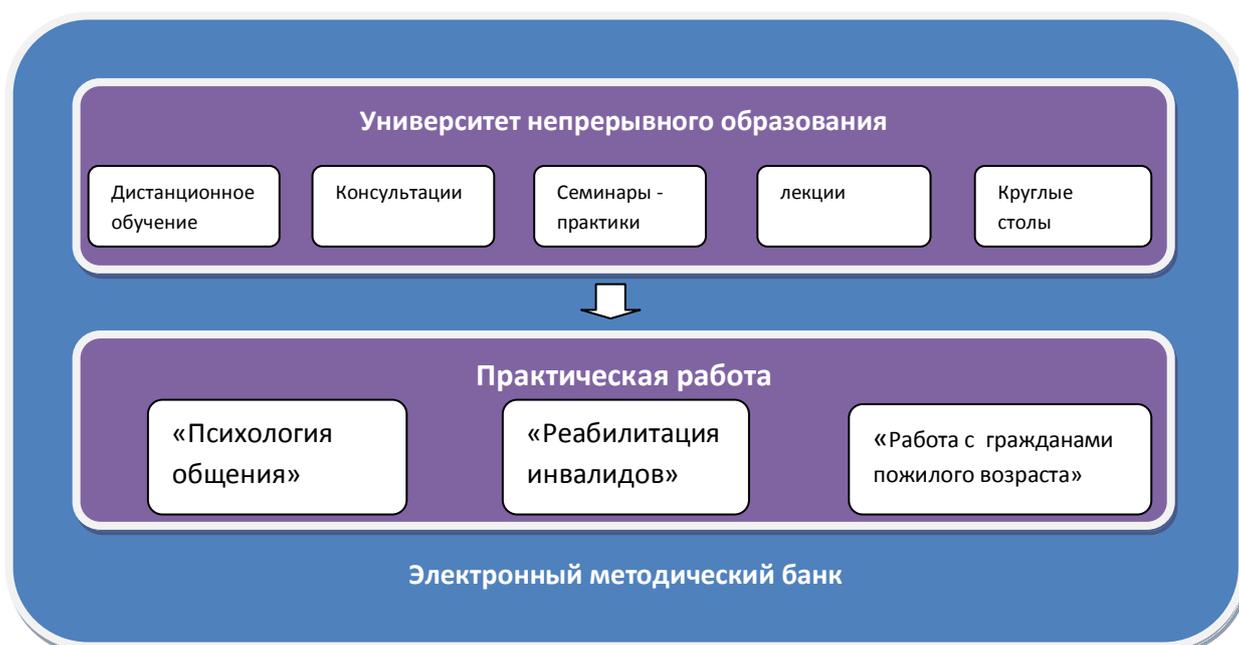


Рисунок 1 - Модель работы Университета непрерывного образования

Деятельность всех элементов методической структуры центра координируется методическим советом и строится на основе анализа

результатов анкетирования профессиональных потребностей сотрудников и профессиональных затруднений, возникающих в их работе.

Направить образовательную активность работника в нужном направлении помогают индивидуальные образовательные планы (рис ..). Сотрудник самостоятельно выстраивает траекторию своего профессионального развития, подбирая наиболее удобные для себя формы.

Так ИОП содержит 4 блока:

1. Самостоятельное изучение вопросов по основным направлениям деятельности. Для обеспечения процесса самообразования сотрудников в учреждении созданы необходимые условия. В центре сформирован методический электронный банк с материалами, действует библиотека профильных периодических изданий, по актуальным вопросам оформлены методические рекомендации на бумажных и электронных носителях, осуществляется постоянное методическое сопровождение этого процесса, проводятся консультации в случаях затруднений.

2. Посещение «Университета непрерывного образования».

Основной целью Университета является повышение функциональной грамотности и профессионального мастерства работников центра. Решаются задачи: обеспечение условий для реализации индивидуальных планов (ИОП) работников; организуется профессиональное обучение и консультирование по проблемам практики и самообразования. Тематика занятий в рамках Университета определяется изменениями, происходящими в законодательстве, новациями в отрасли, трудностями в профессиональной деятельности. Форма посещений занятий свободная, основные методы обучения – лекции, семинары, дистанционное обучение, консультации, круглые столы.

3. Участие в работе методических объединений. Деятельность методических объединений планируется на год, ведутся протоколы заседаний. В рамках этих встреч обсуждаются проблемные ситуации,

новации в профессиональной деятельности; происходит обмен опытом, отрабатываются навыки правильного ведения документации. Формы организации заседаний – мастер-классы, мозговые штурмы, дискуссии, презентации опыта, консультации, деловые игры и др.

4. Планируемые курсы повышения квалификации.

Основными партнерами учреждения по вопросу дополнительного профессионального образования стали Ресурсно-методический центр системы социальной защиты населения, Российский государственный социальный университет г. Москвы и его Красноярский филиал. В 2014 году в учреждении прошли курсы повышения квалификации, которые провели приглашенные педагоги.

Таблица 5- Образец индивидуального образовательного плана

Блок № 1 — самостоятельное изучение вопросов по основным направлениям профессиональной деятельности				
№	Изучаемые вопросы	Источник информации (название журнала, год, №)	Основная мысль (можно использовать в работе)	Отметка о выполнении
Блок № 2 — посещение УНО:				
Форма проведения	Тема	Тема	Тема	Отметка о выполнении
№ 3 — участие в работе МО: выступления, мастер-классы, представление опыта работы и др.				
Блок № 4 — планируемые курсы повышения квалификации (сроки, тема).				

Отдельно следует отметить работу с административно - управленческими и молодыми кадрами. В центре действует «школа» для заведующих отделениями, где развиваются их управленческие навыки: целеполагания, планирования, тайм - менеджмента и др.. Работа с молодыми специалистами осуществляется в рамках «Школы наставничества», в которой кроме традиционных форм обучения применяется шефоунинг – наблюдение за работой опытного специалиста в естественных условиях.

ПОЛОЖЕНИЕ
О МЕТОДИЧЕСКИХ ОБЪЕДИНЕНИЯХ
МБУ «КЦСОН»

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Настоящий документ регулирует организацию работы методических объединений работников МБУ «КЦСОН».

Методические объединения представляют собой форму организации взаимодействия специалистов Центра, направленную на достижение и поддержание высокого качества социального обслуживания населения, на развитие индивидуального и коллективного опыта специалистов, что является необходимым условием совершенствования работы Центра.

Методическая деятельность будет способствовать развитию у работников навыков обобщения, анализа, теоретических и экспериментальных исследований, а также планирования и прогнозирования.

Деятельность МО осуществляется в течение всего года в соответствии с годовым планом и органично соединяется с повседневной практикой специалистов, что закреплено в их должностных инструкциях.

Методические объединения непосредственно подчиняются директору, координируются методическим советом.

В своей деятельности МО руководствуются Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, иными федеральными нормативными правовыми актами, постановлениями, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, приказами и письмами Министерства социальной политики Красноярского края, а также Уставом и локальными правовыми актами Центра, приказами и распоряжениями директора, настоящим Положением.

2. ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ И НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕТОДИЧЕСКИХ ОБЪЕДИНЕНИЙ

2.1. Целью деятельности методических объединений Центра является совершенствование профессионального уровня, мастерства специалистов по социальной работе посредством профессионального общения, трансляции наработанного практического опыта и самообразования.

2.2. Методические объединения Центра решают следующие **задачи**:

- разработка и методическое сопровождение ИПР, проектов, методических материалов;
- подготовка материалов для проведения семинаров, круглых столов, совещаний;
- содействие профессиональному росту, повышению квалификации и развитию творческого потенциала сотрудников Центра;
- освоение новых технологий, разработка авторских материалов;
- мониторинг качества предоставления социальных услуг и совершенствование их методического обеспечения;
- проведение мероприятий по обобщению и распространению опыта работы специалистов и сотрудников Центра;
- методическое сопровождение профессионального становления молодых специалистов;
- создание методической копилки инновационных технологий и методик.

2.3. Основные формы работы в методических объединениях:

- изучение и реализация в своей работе требований нормативных документов, положений, инструктивных писем, регулирующих деятельность работников Центра;

- подбор, анализ, переработка, обобщение информации;
- сообщения, выступления, коллегиальное обсуждение методов и форм работы с гражданами пожилого возраста и инвалидами;
- мастер-классы, практикумы;
- круглые столы, отчеты специалистов по темам самообразования.

2.4. Основные направления деятельности методических объединений:

- анализ результатов деятельности специалистов Центра;
- планирование и анализ методической деятельности специалистов Центра;
- подготовка к семинарам всех уровней;
- подготовка педагогов к участию в конкурсах;
- подготовка к проведению мероприятий по плану Центра;
- анализ и представление результатов оценки качества оказываемых социальных услуг.

3. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ МЕТОДИЧЕСКИХ ОБЪЕДИНЕНИЙ

3.1. Методические объединения по направлениям возглавляют председатели, назначаемые директором Центра из числа наиболее опытных работников.

3.2. Работа методических объединений проводится в соответствии с планом работы на год. План составляется председателем каждого методического объединения, согласовывается с председателем методического совета и утверждается директором Центра.

3.2. Заседания методических объединений проводятся не реже 1 раза в квартал. По каждому заседанию принимаются решения, которые

фиксируются в протоколах, которые подписываются председателем и секретарем методического объединения.

4. ПРАВА ЧЛЕНОВ МЕТОДИЧЕСКИХ ОБЪЕДИНЕНИЙ

4.1. Члены методических объединений **имеют право:**

- выдвигать предложения по улучшению деятельности Центра;
- ставить вопрос о публикации материалов о передовом опыте, накопленном в методическом объединении;
- ставить вопрос перед администрацией Центра о поощрении работников за активное участие в методической, экспериментальной, опытно-поисковой деятельности;
- выдвигать членов методических объединений для участия в конкурсах.

4.2. Члены методических объединений **обязаны:**

- обеспечивать выполнение утвержденного плана работы методических объединений;
- руководствоваться настоящим Положением и выполнять рекомендации методического совета;
- соблюдать регламент работы методических объединений, выполнять поручения методического совета, участвовать в реализации мероприятий по методической деятельности Центра.

5. КОНТРОЛЬ ЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ МЕТОДИЧЕСКИХ ОБЪЕДИНЕНИЙ

5.1. Контроль деятельности методических объединений осуществляет председатель методического совета.

МБУ «Комплексный центр социального обслуживания населения»

План работы
методического объединения

Руководитель МО _____

г.Шарыпово

2014г.

СВЕДЕНИЯ О КАДРАХ

№	ФИО	Стаж работы /в учреждении	Повышение Квалификации (год, тема курсов)	Тема самообразовани я

ЦЕЛЬ РАБОТЫ МО:

развитие функциональной грамотности и профессионального мастерства работников для повышения качества социального обслуживания населения в учреждении.

ЗАДАЧИ:

обеспечить условия для совместного решения профессиональных затруднений;
изучить новые нормативные документы, современные технологии, передовой опыт работы учреждений отрасли;
организовать обсуждение новинок периодической печати, достижений отечественной и зарубежной науки;
обобщить передовой опыт специалистов учреждения.

ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ:

сняты затруднения в профессиональной деятельности;
сформированы представления о новейших достижениях в социальной отрасли;
предъявлен передовой опыт.

Планирование заседаний МО:

№	Рассматриваемые вопросы	Дата проведения	Ответственный	примечание
Заседание №1				
1	Обсуждение и утверждение плана работы на 2014 год	январь	Рук. МО	
2.	Обзор новинок периодической печати		Специалист МО	
3.	Обсуждение плана работы Университета непрерывного образования.		Рук.МО	
4.	О разработке индивидуальных образовательных планов (ИОП)		Рук.МО	
5.	О формировании портфолио специалистов.		Рук.МО	
Заседание № 2				
1.	Представление опыта работы специалистапо социальной работе.....(ФИО) по (н-р, применению технологий, ориентированных на гуманистические модели	апрель		

	личности).			
2.	О применении социологических методик в изучении качества социального обслуживания (журнал «Социальное обслуживание» №10 2013г.)			
3.	Обсуждение новинок журналов по социальной отрасли		Специалист ОМО	
Заседание №3				
1.	О ходе реализации ИОП	октябрь	Члены МО	
2.	Представление опыта работы.....			
3.	Использование методов новой позитивной психологии при работе с пожилыми людьми.			
Заседание №4				
1.	Обзор новинок периодической печати	декабрь	Рук.МО	
2.	Анализ работы МО. Проблемы и достижения.		Рук.МО	
3.	Планирование работы на 2015г.		Рук.МО	
4.	Итоги реализации ИОП.		Члены МО	

Организация наставничества с молодыми и вновь прибывшими специалистами (супервизорство)

Цель: *обучение и развитие специалиста на рабочем месте с учетом специфики его профессиональной деятельности в форме наставничества*

Задачи:

обеспечить профессиональную поддержку подопечному;

организовать освоение передового профессионального опыта,

создать условия для становления индивидуального стиля деятельности.

План работы с молодым специалистом

мероприятия	Сроки проведения	Ответствен.	Примеч.
Оказание помощи в планировании, оформлении документации			
Разработка индивидуальной программы адаптации молодого специалиста (новичка)			
Консультация «Особенности работы с пожилыми людьми»			
Наблюдение за работой наставника в естественных условиях (шедоунг). Совместное посещение на домудля оказания услуг и др.			
Мастер-класс «Секреты мастерства»			
Практикум....			

Система обучения персонала
в КГБУ СО Центр семьи «Зеленогорский»
(по материалам интервью)

Система обучения, сложившаяся в Центре семьи «Зеленогорский» охватывает все категории специалистов, и призвана обеспечивать конкурентоспособность специалистов и учреждения.

Координирует работу системы методист учреждения и творческая группа, ответственная за подготовку учебного материала, организацию занятий. В структуре обучения персонала можно выделить этапы: подготовительный, реализационный и аналитический.

Подготовительный этап. В соответствии с задачами, стоящими перед учреждением, разработана анкета образовательных потребностей работников. Анкета дает представление не только о темах обучения, но и о тех, специалистов которые могут представлять свой опыт. Работа по обучению персонала планируется в соответствии с результатами анкетирования.

Реализационный этап представлен работой методических объединений психологов, специалистов по социальной работе, педагогов. Объединения работают параллельно (узкопрофильная профессиональная тематика встреч) или совместно по вопросам общей тематики. Проблема общей осведомленности в области работы с семьей и детьми в стране и зарубежом решается посредством освещения периодики. Встречи проходят 2 раза в неделю, специалисты дают аннотацию почитанным статьям, обсуждают представленные материалы.

Созданы условия для самообучения:

- разработаны планы, где отражаются сведения о разрабатываемой теме, источниках, посещаемых мероприятиях и возможной

форме отчета (методическая папка, участие в конкурсе, доклад и др)

- осуществляется сопровождение, консультирование, контроль;
- работает методический кабинет;
- библиотека периодической литературы;
- свободный доступ к интернет - ресурсу.

Внедряется такая форма, как индивидуальная и групповая супервизия по направлениям: работа с клиентами и ведение документации. Руководством служит Стандарт «Услуга ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ (СУПЕРВИЗОРСКОЕ) СОПРОВОЖДЕНИЕ СПЕЦИАЛИСТОВ, ОКАЗЫВАЮЩИХ СОЦИАЛЬНЫЕ УСЛУГИ СЕМЬЯМ И ДЕТЯМ» (Услуга «Профессиональное (супервизорское) сопровождение специалистов, оказывающих социальные услуги семьям и детям» . Книга 6 / под ред. М. О. Егоро- вой. – М. : Национальный фонд защиты детей от жестокого обращения, 2013. – 108 с. – (Профилактические услуги по предупреждению социального сиротства : в 26 книгах).

Осуществляется сопровождение молодых и вновь принятых работников с целью преодоления трудностей адаптации. Проводятся организационно-педагогические игры, тренинги для отработки практических навыков, преодоления синдрома эмоционального выгорания.

Ежегодно почти все специалисты повышают свою квалификацию в соответствии с разрабатываемыми темами, итогом такой формы обучения становится подготовка и внедрение новых программ, технологий.

Аналитический этап. Осуществляется оценка качества обучения. Анализируется исполнение плана по обучению, количество обученных сотрудников и другие показатели.

Таблица 6 - Планирование работы по обучению персонала в Центре семьи

УТВЕРЖДАЮ:
 Директор КГБУ СО
 Центр семьи «Зеленогорский»
 В.Ф. Удрас
 « _____ » _____ 2014г.

План работы методиста на 2015 год

Сроки	РМЦ	МО специалистов	МО психологов	МО Педагогов	Сопровождение специалистов Центра
январь		15.01.2015. Создания алгоритма по составлению ИПР с учётом проблематики семьи. Освещение новинок в социальной работе.	13.01.2015. Документация психолога.	14.01.2015. Написание программ на получение лицензии на доп. образование. Освещение новинок в социальной работе.	Диагностика участников клуба «Школа опекунов», «Семейная академия», «Поверь в себя» с целью выявления эффективности работы клубов.
февраль		12.02.2015. Создания алгоритма по составлению ИПР с учётом проблематики семьи. Освещение новинок в социальной работе.	10.02.2015. Разработка цикла индивидуальных мероприятий для несовершеннолетних ССХЗН	11.02.2015. Написание программ на получение лицензии на доп. образование. Освещение новинок в социальной работе.	Диагностика участников клуба «Школа опекунов», «Семейная академия», «Поверь в себя» с целью выявления эффективности работы клубов.
март		12.03.2015. Выбор темы, составление индивидуальных планов самообразования.	10.03.2015. Техники ведения консультирования.	11.03.2015. Документы педагога на стационаре. Освещение новинок в социальной работе.	Орг. деятельностьная игра по составлению программы развития Центра
апрель		09.04.2015. Диагностика семьи. Методика составления карты социальных связей семьи. Освещение новинок в социальной работе.	14.04.2015 Приёмы ведения психологических бесед.	08.04.2015. Тренинг по профилактике эмоционального выгорания. Освещение новинок в социальной работе.	Подготовка материалов для участие в грантовых конкурсах Подготовка материалов для публикации в журнале Регион 24
май	Площадка обмена опытом «Мы в 442 ФЗ»	14.05.2015. Диагностика семьи. Методика составления семейной истории.	12.05.2015 Групповые мероприятия для старших подростков ССХЗН	13.05.2015. ИПР. Освещение новинок в социальной работе.	Подготовка Программы сопровождения зависимых несовершеннолетних на рецензию
июнь		04.06.2015. Обобщение своего опыта работы.	09.06.2015 Методики диагностики	04.06.2015.ИПР. Освещение новинок в	Участие в конкурсе Фонда поддержки детей,

		Освещение новинок в социальной работе.		социальной работе.	оказавшихся в трудной жизненной ситуации
июль		02.07.2015. Освещение новинок в социальной работе. Документы личного дела.	14.07.2015. Коррекционные технологии		Участие в конкурсе Фонда поддержки детей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации
август		06.08.2015. Освещение новинок в социальной работе. Индивидуальные формы работы с несовершеннолетними и их родителями.		12.08.2015. Обобщение своего опыта работы. Освещение новинок в социальной работе.	
сентябрь	Площадка обмена опытом по сопровождению семей,	10.09.2015. Освещение новинок в социальной работе. ИПР		09.09.2015. Выбор темы, составление индивидуальных планов самообразования.	
октябрь	воспитывающих детей с ОВЗ. Мастер-классы по проведению коррекционных занятий с детьми с ОВЗ.	08.10.2015. Освещение новинок в социальной работе. ИПР			Подготовка материалов для публикации в журнале Регион 24
ноябрь	(В рамках стажировочной площадки)	05.11.2015 Освещение новинок в социальной работе. Клубная деятельность. Стандарт организации.	05.11.2015 Освещение новинок в социальной работе. Клубная деятельность. Стандарт организации.	05.11.2015 Освещение новинок в социальной работе. Клубная деятельность. Стандарт организации.	
декабрь	Площадка обмена опытом по организации и проведению профилактики наркомании и алкоголизма. Особенности организации профилактической работы	03.12.2015. Личностно ориентированный подход в процессе реабилитации. Освещение новинок в социальной работе.	03.12.2015. Личностно ориентированный подход в процессе реабилитации. Освещение новинок в социальной работе.	03.12.2015. Личностно ориентированный подход в процессе реабилитации. Освещение новинок в социальной работе.	
Весь период	Составление ежемесячных планов и отчетов, проведение метод. консультаций по запросу, проведение супервизии по запросу, пополнение медиатеки и метод. стенда.				

АНКЕТА

Уважаемый коллега!

Мы просим Вас заполнить анкету, направленную на выявление особенностей корпоративного обучения в организациях социальной защиты Красноярского края. Нам интересуют Ваше экспертное мнение по ряду вопросов для объективной оценки сложившейся ситуации. Спасибо за сотрудничество!

Инструкция:

Оцените обучающие мероприятия, проходящие в Вашем учреждении, и те, на которое Вас направляли от организации. Если Вы согласны с утверждением поставьте отметку в графе «Да», если не согласны – в графе «Нет».

№		Утверждение	да	нет
1.	п	Обучение помогает мне эффективно решать поставленные задачи.		
2.	п	После обучения у меня появляются предложения по улучшению деятельности отделения.		
3.	п	Я знаю цель своей работы, и учеба помогает мне её достигать.		
4.	р/к	Совместные учебные занятия сплачивают коллектив.		
5.	р/к	Учеба помогает узнать коллег с новой положительной стороны.		
6.	м	Постоянное обучение – гарант карьерного роста в нашем учреждении.		
7.	м	Я знаю, что чем больше у специалиста знаний и умений, тем ценнее он для организации.		
8.	кор	У нас в учреждении учатся все.		
9.	м	В нашей организации созданы все условия для постоянного обучения и профессионального развития.		
10.	кор	Учеба помогает лучше понять ценности и цели деятельности нашей организации		
11.	кор	Наши работники испытывают гордость за свою организацию.		
12.	Кор, с	Успех работы организации зависит от готовности сотрудников учиться и профессионально развиваться.		
13.	с	Учеба помогает повысить качество работы учреждения.		
14.	а	Благодаря обучению в нашем учреждении молодым специалистам легче влиться в коллектив		
15.	А,с	Учеба помогает быстрее адаптироваться к изменениям, произошедшим в отрасли и учреждении.		
16.	А,с	Благодаря обучению, я овладел таким набором знаний и навыков, что могу легко перестраивать свою деятельность в зависимости от поставленных задач.		
17.	п	Обучение, организованное в учреждении, самое эффективное для его работников.		

Спасибо за сотрудничество!

Сведения об участнике опроса	
ФИО	
Должность	
Наименование, организации	

1. Каким образом в Вашей организации решается вопрос профессионального развития кадров?
2. Как организовано обучение в Вашем учреждении?
3. Какие задачи оно призвано решать?
4. По Вашему мнению, можно ли назвать сложившуюся систему обучения системой корпоративного обучения персонала?
5. Какие условия созданы в организации для обучения сотрудников?
6. С какими организациями Вы сотрудничаете для решения задачи повышения квалификации и переподготовки персонала?
7. Методы обучения, которые Вы считаете самыми эффективными?
8. Какие категории работников охватываются внутренним обучением?
9. Как происходит развитие молодых специалистов?
10. Основные механизмы поддержания творчества и инициативности сотрудников? Какое место занимает среди них обучение?
11. Что может стать основанием для продвижения по карьерной лестнице в организации?
12. На сколько сотрудники разделяют ценности и принципы работы организации? Помогает ли обучение сотрудникам быстрее их принять?
13. Охарактеризуйте отношения внутри коллектива? Как повлияло обучение на сплоченность коллектива?
14. На сегодняшний день в связи с новой законодательной базой произошли изменения в деятельности учреждений, в том числе и Вашем. Какую роль сыграло внутреннее обучение в подготовке работников к новым требованиям?
15. Какие профессиональные задачи должен научиться решать сотрудник в ходе обучения?
16. Можно ли говорить о повышении качества труда сотрудника после обучения? В чем оно проявляется?
17. Как оценивают работу специалистов клиенты?

Спасибо за сотрудничество

Таблица 7 - Результаты количественного анализа упоминаемости характеристик корпоративного обучения и в интервью представителей Комплексного центра

Характеристики корпоративного обучения							Контекст фрагмента	
Шифр	Прикладность знаний	Стратегическая ориентированность	Работа на команду	Мотивирующий характер	Корпоративность	Адаптационная направленность	Достаточный	Недостаточный)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
д1	1	1		1		1	1	
д1		1					1	
д3	1						1	
д4	1	1	1				1	
д5						1	1	
д6	1			1		1	1	
д7			1				1	
д8			1	1	1		1	
д9				1			1	
д10	1						1	
зд1			1	1	1		1	
зд2	1						1	
зд3						1	1	
зд4				1			1	
зд5			1		1		1	
зд6			1	1			1	
зо1	1						1	
зо2			1	1	1		1	
зо3	1						1	
зо4						1	1	
зо5				1			1	
зо6				1			1	
зо7				1	1		1	
зо8			1	1	1		1	
зо9						1	1	
зо10							1	
Итог	8	4	8	12	6	6	26	0

Таблица 8 - Кодировка фрагментов интервью представителей Комплексного центра

Респондент	Фрагмент интервью представителей Комплексного центра	Шифр
1	2	3
Директор	<p>С принятием нового Федерального закона «Об основах социального обслуживания граждан в РФ» началась модернизация отрасли социального обслуживания, которая привела к серьезным изменениям, существенно повлиявшим на организацию работы социальных служб. Поэтому, проанализировав ситуацию, и в ходе «мозгового штурма» управленческой командой центра было принято решение по усилению стратегического планирования. Тогда творческой группой центра была разработана Программа развития на 2014-2017 годы, с поэтапным планом действий. В первую очередь нужно было в обязательном порядке обеспечить все условия для профессионального роста коллектива. Что мы сделали: провели анкетирование профессиональных потребностей сотрудников учреждения и на основе анализа профессиональных затруднений спланировали основные направления методического сопровождения. И в результате анкетирования и контрольного среза по обеспечению качественного предоставления социальных услуг было принято решение о разработке творческой группой центра «Программы развития на 2014-2017 годы», с поэтапным планом действий, где первым вопросом стоит профессиональное развитие кадров.</p>	д1
	<p>В Центре с 2013 года организована работа по непрерывному образованию работников «Университет непрерывного образования» на основе образовательных планов.</p>	д2
	<p>Университет создан в целях повышения функциональной грамотности и профессионального мастерства работников центра. Решаются задачи: обеспечение условий для реализации индивидуальных планов работников; организуется профессиональное обучение и консультирование по проблемам практики и самообразования. Модель работы университета непрерывного образования – это дистанционное обучение, консультации, семинары-практикуму, лекции, круглые столы. Координирует работу методический совет.</p>	д3
	<p>Да, конечно. В центре работают 4 методических объединения. На них обсуждаются новинки периодической печати, передовой опыт, проводятся мастер –классы, обмены опытом. Проводится школа для заведующих отделений («правила игры в административной команде», «Оптимизация труда посредством диаграммы Ганта», обучение схеме целеполагания, таймменеджменту и т.д.).</p>	д4
	<p>Молодые специалисты посещают семинары городские, краевые. Участвуют в конкурсах, мастер-классах, методических объединениях.</p>	д5

Продолжение таблицы 8

1	2	3
	Наряду с основными механизмами - повышение персональных выплат и стимулирующих баллов, используем и обучение. Специалисты приобретают новые навыки и знания, становятся более уверенными. Это помогает им вносить предложения по улучшению работы, проявлять себя в разных направлениях.	дб
	Все сотрудники принимают активное участие во всех инновационных методах работы. Любая наша победа-это победа всего коллектива	д7
	В самом начале к Университету непрерывного образования коллектив относился с настороженностью, но в дальнейшем поняли, что такая деятельность сплотила коллектив. А главное - изменилось сознание работников, которые стали понимать смысл преобразований и что именно эта модель обучения обеспечивает формирование эффективной работы с различными категориями населения.	д8
	Грамотно организованное непрерывное обучение сотрудников Центра позволит удовлетворить их актуальные профессиональные потребности, обеспечить условия для творческого и профессионального роста, подготовит к изменениям.	д9
	После обучения сотрудники стали грамотнее, ответственнее и на более профессиональном уровне решать практические задачи.	д10
Заместитель директора	Внутри учреждения успешно развивается методическая деятельность, направленная на повышение творческого потенциала трудового коллектива в целом. Организован методический совет, методические объединения, творческие группы, университет непрерывного образования.	зд1
	Да Мы в течение долгих лет шли к тому, чтобы сотрудники занимались самообразованием. У нас есть в метод объединениях для каждого индивидуальные образовательные планы, где они определяют тему для изучения. Они могут делать пометки в этих планах раз в месяц или в полгода, но на конец года тема будет изучена и представлена на метод совете и метод объединении. Они научились делать презентации своей работы. Мы обязательно участвуем в краевом профессиональном конкурсе. Сначала мы проводим конкурс в учреждении, а самых лучших выдвигаем на край. Вот уже три года мы получаем призовое место. Сразу прийти к таким результатам нельзя нужен базис и такая система нам в этом помогает.	зд2
	Развитие молодых специалистов происходит через наставничество, посещение МО, семинаров, курсов повышения квалификации.	зд3
	Основные механизмы – благодарности, поощрения. И обучение может быть таким поощрением. В начале года мы распределяем кто, какие курсы будет проходить, какой опыт представлять. Сотрудники с удовольствием едут на обучение.	зд4
	Конечно, так как мы все вместе в процессе. Психологи работают с коллективом проводят тренинги на профилактику выгорания, на уверенность.	зд5

Продолжение таблицы 8

1	2	3
	<p>Коллектив дружный, сплоченный. Члены коллектива изучают, обсуждают передовой опыт, инновации, технологии, опыт других территорий. Проходит много мозговых штурмов, обсуждений вебинаров, Каждый член коллектива может высказаться, понять. Раньше люди боялись на занятиях высказывать свое мнение, то сейчас эти занятия проходят очень интересно. У специалистов большой багаж знаний, много победителей, которые имеют вес, могут рассказать что – то. Так, у нас социальные работники выступили с инициативой ведения клубной деятельности.</p>	здб
Заведующий отделением	<p>У нас в основном социальные работники, они постоянно общаются с клиентами, поэтому важно учить их как правильно общаться с ними, как отказывать, как разъяснять новый закон. Также они должны знать особенности работы с пожилыми, инвалидами и уметь эти знания применять в работе. Очень важно то, что мы узнаем на занятиях очень конкретно, бери и делай. Долго нас готовили к работе по новому закону, читали лекции, отвечали на вопросы. Обучение внешнее более теоретическое, это тоже полезно. Мы приезжаем в учреждение, обсуждаем, что узнали и иногда в итоге появляются новые технологии</p>	зо1
	<p>Мне сложно оценить, но могу сказать работники стали более инициативными, смелыми, дружными, они знают зачем нужна их работа, ценят свое учреждение, хвалят, переживают за дело.</p>	зо2
	<p>Очень считаю полезными мастер – классы, практические семинары, там узнаешь и учишься делать, а именно – это важно</p>	зо3
	<p>Для них есть специальная «школа молодого специалиста», они имеют возможность наблюдать за работой опытных коллег и обязательно методисты им помогают.</p>	зо4
	<p>Конечно, работники как – то по - другому стали относиться к работе. Появилось желание, что новое узнать и использовать, появились идеи интересные. Появился интерес к работе, учебе, хотя сначала не хотели заниматься обучением.</p>	зо5
	<p>Сложно сказать, но думаю да, Когда человек учится, он больше знает, умеет, он заинтересован.</p>	зо6
	<p>Во-первых, в ходе обучения каждому работнику разъясняют чем занимается учреждение, зачем это нужно. Во-вторых, учимся мы все вместе, обсуждаем проблемы, находим решения, в ходе этих совместных занятий очень хорошо понимаешь чем живет учреждение, В-третьих, ведь это важно, что руководитель заботится о сотрудниках, развивает их.</p>	зо7
	<p>Мы команда, решаем сложные вопросы вместе. Мы научились озвучивать свое мнение, очень важно, что к нему прислушиваются, ценят каждого, поощряют за инициативу.</p>	зо8
	<p>Конечно, работники чувствуют себя увереннее, нет негатива, они сейчас достаточно спокойно могут и объяснить, то, что должны знать, легче относятся к нововведениям</p>	зо9
	<p>Очень много положительных отзывов, конечно, есть и не очень, но чаще они связаны с настроением, самочувствием, пожилые люди порой бывают очень обидчивы, но и с это наши работники учиться правильно решать.</p>	зо10

Интервью

Сведения об участнике опроса	
ФИО	Ю.Н.Козлюк,
Должность	директор
Наименование, организации	МБУ "КЦСОН" города Шарыпово

- Каким образом в Вашей организации решается вопрос профессионального развития кадров?

- С принятием нового Федерального закона «Об основах социального обслуживания граждан в РФ» началась модернизация отрасли социального обслуживания, которая привела к серьезным изменениям, существенно повлиявшим на организацию работы социальных служб. Поэтому, проанализировав ситуацию, и в ходе «мозгового штурма» управленческой командой центра было принято решение по усилению стратегического планирования. Тогда творческой группой центра была разработана Программа развития на 2014-2017 годы, с поэтапным планом действий. В первую очередь нужно было в обязательном порядке обеспечить все условия для профессионального роста коллектива. Что мы сделали: провели анкетирование профессиональных потребностей сотрудников учреждения и на основе анализа профессиональных затруднений спланировали основные направления методического сопровождения. И в результате анкетирования и контрольного среза по обеспечению качественного предоставления социальных услуг было принято решение о разработке творческой группой центра «Программы развития на 2014-2017 годы», с поэтапным планом действий, где первым вопросом стоит профессиональное развитие кадров.

- Как организовано обучение в Вашем учреждении?

- В Центре с 2013 года организована работа по непрерывному образованию работников «Университет непрерывного образования» на основе образовательных планов.

- *Какие задачи оно призвано решать?*

- Университет создан в целях повышения функциональной грамотности и профессионального мастерства работников центра. Решаются задачи: обеспечение условий для реализации индивидуальных планов работников; организуется профессиональное обучение и консультирование по проблемам практики и самообразования. Модель работы университета непрерывного образования – это дистанционное обучение, консультации, семинары-практикуму, лекции, круглые столы. Координирует работу методический совет.

- *По Вашему мнению, можно ли назвать сложившуюся систему обучения системой корпоративного обучения персонала?*

- Да, конечно. В центре работают 4 методических объединения. На них обсуждаются новинки периодической печати, передовой опыт, проводятся мастер –классы, обмены опытом. Проводится школа для заведующих отделений (« правила игры в административной команде», «Оптимизация труда посредством диаграммы Ганта», обучение схеме целеполагания, таймменеджменту и т.д.).

- *Какие условия созданы в организации для обучения сотрудников?*

- Создан методический кабинет. В нем имеются нормативно-правовые документы, периодические издания по соцобслуживанию, накопительные папки, разработки, материалы в семинаров, круглых столов. Для соцработников по актуальным вопросам оформлены методические рекомендации на бумажных и электронных носителях.

- *С какими организациями Вы сотрудничаете для решения задачи повышения квалификации и переподготовки персонала*

- С Российским государственным социальным университетом г. Москвы; Ресурсно-методическим центром; Красноярским государственным социальным университетом.

- *Методы обучения, которые Вы считаете самыми эффективными?*

- Практика показывает, что все формы обучения способствуют широкому распространению опыта, повышению качества работы учреждения.

- *Какие категории работников охватываются внутренним обучением?*

- Все категории работников центра.

- *Как происходит развитие молодых специалистов?*

- Молодые специалисты посещают семинары городские, краевые. Участвуют в конкурсах, мастер-классах, методических объединениях.

- *Основные механизмы поддержания творчества и инициативности сотрудников? Какое место занимает среди них обучение?*

- Наряду с основными механизмами - повышение персональных выплат и стимулирующих баллов, используем и обучение. Специалисты приобретают новые навыки и знания, становятся более уверенными. Это помогает им вносить предложения по улучшению работы, проявлять себя в разных направлениях.

- *Что может стать основанием для продвижения по карьерной лестнице в организации?*

- Постоянное участие во всех мероприятиях Центра, городских, краевых и т.д. и повышение уровня знаний, а также участие в организации инновационной деятельности.

- *На сколько сотрудники разделяют ценности и принципы работы организации? Помогает ли обучение сотрудникам быстрее их принять?*

- Все сотрудники принимают активное участие во всех инновационных методах работы. Любая наша победа-это победа всего коллектива.

- *Охарактеризуйте отношения внутри коллектива? Как повлияло обучение на сплоченность коллектива?*

- В самом начале к Университету непрерывного образования коллектив относился с настороженностью, но в дальнейшем поняли, что такая деятельность сплотила коллектив. А главное - изменилось сознание работников, которые стали понимать смысл преобразований и что именно эта модель обучения обеспечивает формирование эффективной работы с различными категориями населения.

- На сегодняшний день в связи с новой законодательной базой произошли изменения в деятельности учреждений, в том числе и Вашем. Какую роль сыграло внутреннее обучение в подготовке работников к новым требованиям?

- Да, благодаря обучению мой коллектив уже в прошлом году (2014) уже готов был принять новые изменения в законодательстве. Разрабатывая Программу развития Центра, мы конкретно отработали весь спектр предоставляемых услуг и спланировали новые приоритеты в работе.

- Какие профессиональные задачи должен научиться решать сотрудник в ходе обучения?

- Грамотно организованное непрерывное обучение сотрудников Центра позволит удовлетворить их актуальные профессиональные потребности, обеспечить условия для творческого и профессионального роста, подготовит к изменениям.

- Можно ли говорить о повышении качества труда сотрудника после обучения? В чем оно проявляется?

- После обучения сотрудники стали грамотнее, ответственнее и на более профессиональном уровне решать практические задачи.

- Как оценивают работу специалистов клиенты?

- По результатам анкетирования 100% опрошенных получателей услуг удовлетворены качеством предоставления социальных услуг.

Сведения об участнике опроса	
ФИО	Хомякова Ирина Александровна
Должность	Заместитель директора
Наименование, организации	МБУ «КЦСОН» г.Шарыпово

- *Каким образом в Вашей организации решается вопрос профессионального развития кадров?*

- Профессиональное развитие кадров решается через наставничество, обучение на курсах повышения квалификации, обучение внутри учреждения.

- *Как организовано обучение в Вашем учреждении?*

- Внутри учреждения успешно развивается методическая деятельность, направленная на повышение творческого потенциала трудового коллектива в целом. Организован методический совет, методические объединения, творческие группы, университет непрерывного образования.

- *Какие задачи оно призвано решать?*

- Расширение спектра предоставляемых услуг и повышение эффективности социальной помощи населению.

- *По Вашему мнению, можно ли назвать сложившуюся систему обучения системой корпоративного обучения персонала?*

- Да Мы в течение долгих лет шли к тому, чтобы сотрудники занимались самообразованием. У нас есть в метод объединениях для каждого индивидуальные образовательные планы, где они определяют тему для изучения. Они могут делать пометки в этих планах раз в месяц или в полгода, но на конец года тема будет изучена и представлена на метод совете и метод объединении. Они научились делать презентации своей работы. Мы обязательно участвуем в краевом профессиональном конкурсе. Сначала мы

проводим конкурс в учреждении, а самых лучших выдвигаем на край. Вот уже три года мы получаем призовые место. Сразу прийти к таким результатам нельзя нужен базис и такая система нам в этом помогает.

- *Какие условия созданы в организации для обучения сотрудников?*

- Институт повышения квалификации в г. Красноярске, институт имени Астафьева, частное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Центр повышения квалификации», стажировочные площадки и т.д.

- *С какими организациями Вы сотрудничаете для решения задачи повышения квалификации и переподготовки персонала*

- Доступные. У нас есть интернет в метод кабинете, к которому у сотрудников открыт доступ, есть журналы, картотека, методистами ежемесячно делается обзор литературы с выборкой для каждой категории специалистов. Этот список с аннотациями размещается в каждом отделении, чтобы сотрудники в свободное время могли прийти взять интересующее пособие или журнал и поработать с ним.

- *Методы обучения, которые Вы считаете самыми эффективными?*

- Самообразование, семинары, практикумы, мастер-классы.

- *Какие категории работников охватываются внутренним обучением?*

- Все категории работников.

- *Как происходит развитие молодых специалистов?*

- Развитие молодых специалистов происходит через наставничество, посещение МО, семинаров, курсов повышения квалификации.

- *Основные механизмы поддержания творчества и инициативности сотрудников? Какое место занимает среди них обучение?*

- Основные механизмы – благодарности, поощрения. И обучение может быть таким поощрением. В начале года мы распределяем кто, какие курсы будет проходить, какой опыт представлять. Сотрудники с удовольствием едут на обучение.

- *Что может стать основанием для продвижения по карьерной лестнице в организации?*
- Активная позиция в работе, обучении.
- *На сколько сотрудники разделяют ценности и принципы работы организации? Помогает ли обучение сотрудникам быстрее их принять?*
- Конечно, так как мы все вместе в процессе. Психологи работают с коллективом проводят тренинги на профилактику выгорания, на уверенность.
- *Охарактеризуйте отношения внутри коллектива? Как повлияло обучение на сплоченность коллектива?*
- : Коллектив дружный, сплоченный. Члены коллектива изучают, обсуждают передовой опыт, инновации, технологии, опыт других территорий. Проходит много мозговых штурмов, обсуждений вебинаров, Каждый член коллектива может высказаться, понять. Раньше люди боялись на занятиях высказывать свое мнение, то сейчас эти занятия проходят очень интересно. У специалистов большой багаж знаний, много победителей, которые имеют вес, могут рассказать что – то. Так, у нас социальные работники выступили с инициативой ведения клубной деятельности.
- *На сегодняшний день в связи с новой законодательной базой произошли изменения в деятельности учреждений, в том числе и Вашем. Какую роль сыграло внутреннее обучение в подготовке работников к новым требованиям?*
- : На протяжении многих лет мы работаем над повышением профессионального уровня специалистов, следовательно изучение нового ФЗ №442 мы прошли через такие формы работы как: мозговой штурм, семинары-практикумы, веб-конференции, консультации и т.д.
- *Какие профессиональные задачи должен научиться решать сотрудник в ходе обучения?*

-Внедрение в деятельность новых подходов к организации социального обслуживания населения, которая позволяет оказывать востребованные услуги, тем самым улучшить качество жизни получателей социальных услуг.

- *Можно ли говорить о повышении качества труда сотрудника после обучения? В чем оно проявляется?*

- Внедряли новые технологии, создавали комфортные условия для клиентов.

- *Как оценивают работу специалистов клиенты?*

- В основном положительные. В отзывах отмечают компетентность, доброжелательность сотрудников, быстрое реагирование на любую ситуацию.

Сведения об участнике опроса	
ФИО	Л.А. Бакунович
Должность	Заведующий отделением
Наименование, организации	МБУ "КЦСОН" города Шарыпово

- *Каким образом в вашей организации решается вопрос профессионального развития кадров?*

- Наши специалисты постоянно учатся. Они работают на методических объединениях, у них есть индивидуальные планы самообразования. К нам приезжали педагоги из РГСУ, работает «Университет непрерывного образования» мы постоянно изучаем литература, нам помогают в этом методисты. Постоянно повышаем квалификацию в РМЦ.

- *Какие задачи призвано решать обучение - внутреннее и внешнее?*

- У нас в основном социальные работники, они постоянно общаются с клиентами, поэтому важно учить их как правильно общаться с ними, как отказывать, как разъяснять новый закон. Также они должны знать особенности работы с пожилыми, инвалидами и уметь эти знания применять в работе. Очень важно то, что мы узнаем на занятиях очень конкретно, бери и делай. Долго нас готовили к работе по новому закону, читали лекции, отвечали на вопросы. Обучение внешнее более теоретическое, это тоже полезно. Мы приезжаем в учреждение, обсуждаем, что узнали и иногда в итоге появляются новые технологии

- *Вся система обучения может быть названа корпоративной системой?*

- Мне сложно оценить, но могу сказать работники стали более инициативными, смелыми, дружными, они знают зачем нужна их работа, ценят свое учреждение, хвалят, переживают за дело.

- *Какие условия существуют в учреждении, чтобы обучение осуществлялось?*

- Нам очень помогают методисты, у нас есть компьютеры, мы можем свободно пользоваться интернетом, библиотекой. Занятость высокая и распределена по времени по-разному, поэтому не все могут посещать каждое занятие. Работник может изучить эту тему сам, в кабинете методиста есть необходимые материалы.

- *Какие методы в образовательной деятельности вашего учреждения вы считаете самыми эффективными?*

- Очень считаю полезными мастер – классы, практические семинары, там узнаешь и учишься делать, а именно – это важно.

- *Какие категории сотрудников охватываются обучением?*

- У нас это социальные работники, заведующие, психологи, специалисты по социальной работе.

- *Как происходит развитие молодых специалистов?*

Для них есть специальная «школа молодого специалиста», они имеют возможность наблюдать за работой опытных коллег и обязательно методисты им помогают.

- *Помогает обучение персонала творчество и инициативность развивать?*

Конечно, работники как – то по – другому стали относиться к работе. Появилось желание, что новое узнать и использовать, появились идеи интересные. Появился интерес к работе, учебе, хотя сначала не хотели заниматься обучением.

- *Может ли обучение стать основой карьерного роста в Вашем учреждении?*

Сложно сказать, но думаю да. Когда человек учится, он больше знает, умеет, он заинтересован.

- *Каким образом обучение может влиять на развитие корпоративных ценностей и принципов?*

- Во-первых, в ходе обучения каждому работнику разъясняют чем занимается учреждение, зачем это нужно. Во-вторых, учимся мы все вместе, обсуждаем проблемы, находим решения, в ходе этих совместных занятий очень хорошо понимаешь чем живет учреждение. В - третьих, ведь это важно, что руководитель заботится о сотрудниках, развивает их.

- Как повлияло обучение на сплоченность коллектива?

- Мы команда, решаем сложные вопросы вместе. Мы научились озвучивать свое мнение, очень важно, что к нему прислушиваются, ценят каждого, поощряют за инициативу.

- Помогло ли обучение сотрудникам лучше ориентироваться в новом законодательстве?

Конечно, работники чувствуют себя увереннее, нет негатива, они сейчас достаточно спокойно могут и объяснить то, что должны знать, легче относятся к нововведениям

- Какие задачи после прохождения обучения должен научиться решать сотрудник? Ваши ожидания?

- Качественное предоставление услуг.

- Можно ли говорить о повышении качества труда сотрудника после обучения?

С одного раза нет, но если он постоянно учится, то да. Например, более ответственно подходить к работе, использовать новые приемы, технологии, быстрее выбирают правильный выход в сложной ситуации.

Как получатели услуг вашего учреждения оценивают работу специалистов?

- Очень много положительных отзывов, конечно, есть и не очень, но чаще они связаны с настроением, самочувствием, пожилые люди порой бывают очень обидчивы, но и это наши работники учиться правильно решать.

Таблица 9 - Анализ результатов анкетирования работников Комплексного центра

Номер суждения	Сущностные характеристики																			
	Прикладность знаний				Мотивирующий характер			Работа на команду		Стратегическая ориентированность				Корпоративность				Адаптационная направленность		
	1	2	3	17	6	7	9	5	4	12	13	15	16	8	10	11	12	14	15	16
Ответы																				
да	14	14	14	12	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	13	14	14	14	14	14
нет	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-
Итого согласившихся (%)	96				100			100		100				98				100		

Примечание - В анкетировании приняло участие 14 работников Комплексного центра

Таблица 10 - Результаты количественного анализа упоминаемости характеристик корпоративного обучения и в интервью представителей Центра семьи

Характеристики корпоративного обучения							Контекст фрагмента	
Шифр	Прикладность знаний	Стратегическая ориентированность	Работа на команду	Мотивирующий характер	Корпоративность	Адаптационная направленность	Достаточный	Недостаточный)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
д1				1			1	
д2			1			1	1	
д3						1	1	
д4			1	1	1		1	
зд1			1			1	1	
зд2		1					1	
зд3	1	1		1			1	
зд4	1					1	1	
зд5	1					1	1	
зд6	1	1		1		1	1	
2зд7				1			1	
2зд8		1				1	1	
2м1			1	1			1	
2м2						1	1	
2м3	1						1	
2м4				1			1	
2м5					1		1	
2м6			1				1	
2м7	1						1	
2м8		1					1	
Итого	6	5	5	7	2	8	20	0

Таблица 11 - Кодировка фрагментов интервью представителей Центра семьи

Респондент	Фрагмент интервью представителей Центра семьи	Шифр
1 Директор	2	3
	<p>В нашем учреждении большое внимание уделяется поддержке разного рода инициатив. Творчество у нас в Центре приветствуется, мы иногда умышленно подталкиваем человека к развитию.</p>	д1
	<p>Главную роль в этой работе играет методист – Елена Сергеевна Попкова. У нее всегда рука на пульсе. Она управляет сопровождением на первое время, чтобы специалист сразу вникнул в работу и вливался в нашу команду. Заведующие отделениями - очень компетентные, грамотные специалисты. Всегда помогают специалистам от и до.</p>	д2
	<p>Мы даже первый семинар провели как ресурсно-методический центр для других центров, где показали опыт внедрения нового закона. Работать по новому закону мы начали еще со второго полугодия прошлого года. Начали уже оформлять договоры в соответствии с новым законом, изучать какая документация должна быть в рамках постановления правительства края и федерального закона. Мы провели обучение сотрудников и работать стало проще.</p>	д3
	<p>Не знаю как в других, но в нашем учреждении обучение призвано выполнять несколько функций: повышать профессиональный уровень, сплачивать коллектив и формировать лояльность к руководителю. Должна быть взаимная лояльность и взаимная поддержка. Важно человека заинтересовать, помочь ему организовать и потом его похваливать. Потому что когда человек заинтересован, он пытается творить, зная, что он будет признан, получит одобрение.</p>	д4
Заместитель директора	<p>Внутреннее обучение мы проводим для того, чтобы сотрудники в достаточной мере были конкурентоспособными. Любое обучение на это и рассчитано. Нам нужно чтобы специалисты показывали качественные показатели, могли дать правильную оценку своих действий и принимать наиболее верные решения в своей деятельности. Качество работы должно отвечать современным требованиям, чтобы коллектив работал слаженно и сотрудники были взаимозаменяемы насколько это возможно.</p>	зд1
	<p>В 2003 году мы были приютом, в котором работали в основном специалисты из сферы образования. То есть подобрался коллектив педагогов. Но нужно было понимать, что между социальной сферой и педагогической средой есть определенная разница в тех услугах, которые мы должны нести населению в своей новой ипостаси. Однозначно нужны были знания, дабы не навредить, поскольку перед нами стояли новые задачи, а не привычный образовательный процесс. Нам нужно было в короткие сроки за счет самообразования, курсов и обмена опытом с нашими коллегами, которые в социальной сфере уже имели наработки, приобрести необходимые знания. Затем наше учреждение сделало ставку на профилактику, с целью расширения спектра услуг. Мы четко стали понимать какие задачи мы можем решить на каждом из этих этапов своей деятельности, приоритеты были расставлены, программы были созданы, некоторые адаптированы под нашу деятельность.</p>	зд2

1	2	3
	<p>Надо понимать, что корпоративная система больше настроена на обучение, которое проводится в учреждении на тренингах, семинарах. У нас работает методист, есть группа энтузиастов - это творческие люди, которые делятся своим опытом и знаниями. Обучение мы организуем посредством привлечения других организаций и преподавателей. Повышение уровня образования ведет к тому, что люди учатся принимать решения и нести за них ответственность, в результате чего формируется определенный кадровый резерв из сотрудников, способных быть управленцами. После тренингов мотивация обучаться у специалистов становится намного выше, появляется желание постигать новое и особенно исследовать и решать профессиональные проблемы.</p>	зд3
	<p>Тренинги. С помощью этого метода человек начинает понимать, какая сфера ему ближе. Например, в последние годы у нас часто менялись названия отделений и как следствие сотрудники несколько меняли свою профильность. Из-за этого могут возникать сомнения или нехватка знаний. В этих случаях и проводятся тренинги, с помощью которых специалисты обретают уверенность в себе и могут заниматься новой деятельностью.</p>	зд4
	<p>Мы стараемся расширять кругозор специалистов, но, к сожалению, это не всегда у нас получается. Ведь часто элементарно не хватает времени что-то прочитать, просмотреть, а вокруг появляется много нового. Для этого мы организовали новую форму работы, когда специалист получает определенное задание по той или иной теме, а затем делится информацией с коллективом. Такие доклады бывают раз в неделю. Такие понятия, как ученичество и наставничество – не пустые слова. Это очень помогает в адаптации при приеме на работу молодых специалистов и новых сотрудников. Также мы практикуем разбор различных сложных, нестандартных ситуаций через деловые игры.</p>	зд5
	<p>Хочу рассказать на определенном примере. Мы выиграли определенные грантовые средства и группа воспитателей была обучена работе с детьми с ограниченными возможностями в Красноярском государственном педагогическом университете. Хотя в 2014 году наше учреждение акцентов на работу с такими семьями еще не делало. Эта работа была запланирована на 2015 год. Но мы понимали, чтобы люди не боялись начинать новый вид деятельности, мы должны были вооружить их знаниями. Как только специалисты стали понимать, что такое особенные дети, какой к ним нужен подход, то исчез страх перед неизвестностью, и появилась уверенность в своих силах. Наши сотрудники вышли на новый профессиональный уровень и когда мы начали работать по новому закону, люди безбоязненно, четко понимая к какой цели идут, пошли в сложные семьи и стали предлагать им именно тот ряд услуг, который требовался. И в связи с новым законом на сегодняшний день у нас набраны группы для индивидуальной и групповой работы, родителям этих семей мы сейчас прививаем навыки, которые им помогают становиться тренерами для своих детей. Также мы грамотно работаем с самими детьми с ограниченными возможностями в плане как их реабилитации, так и социализации.</p>	зд6

1	2	3
	- Помогают. Но самое главное, что у людей возникают новые мысли, они по-новому начинают относиться к проблеме, они сами предлагают варианты решения, у них очень часто возникают новые идеи того как провести работу, которая даст нам выполнить гос.задание и по закону и принесет апробированную помощь нашим клиентам. Внутренний настрой нашего педагога напрямую зависит от того, какие знания, он имеет.	2зд7
Методист	Дальнейшая стратегия развития нашего учреждения основывается на том, что работники при помощи получения новых знаний, при своем творческом отношении к работе будут вводить конкурентноспособные приемы работы. Обучение напрямую влияет на качество работы сотрудника. Ведь если я обучен, значит вооружен. Тогда я спокоен и риск ошибки сокращается. Мы работаем с человеческими душами, и чем больше знаний мы имеем, тем больше уверенности в своих силах и в положительном результате.	2зд8
	Это задача профессионального роста. Обучение -это платформа профессионализма. Когда у человека есть знания, навыки, умения из этого складывается профессионализм. Плюс мотивация. Новые знания дают толчок, чтобы человек начал применять эти знания в работе, достигал нового уровня. Оно повышает уверенность, творческий потенциал, сплоченность коллектива, конкуренцию среди специалистов.	2м1
	Мы обязательно сопровождаем процесс адаптации, помогаем преодолевать трудности, освоиться в коллективе.	2м2
	Те, которые дают практические, прикладные знания: семинар-практикум, деловая игра, тренинг, проигрывание ролевое, метод аквариума.	2м3
	Обучение помогает поддерживать творческую активность обучающихся. С одной стороны, творческие и инициативные специалисты быстрее включаются в обучение. С другой - обучение открывает новые горизонты, которые активизируют людей в творческом плане.	2м4
	Конечно, обучение может быть использовано для развития и распространения корпоративных принципов и ценностей. Так и должно быть. Я заметила, если люди активно включены в обучение, могут транслировать опыт учреждения, у них прирастают корпоративные ценности, организация воспринимается как своя. Также, когда специалисты понимают, к чему они движутся, они могут оценить насколько ценности и цели организации им близки.	2м5
	С одной стороны, обучение, несомненно, способствует сплочению, но с другой - вызывает конкуренцию.	2м6
	К новым требованиям законодательства мы готовили специалистов в несколько этапов. Дали теоретическую базу: рассказали как читать закон, как он трактуется. Потом оценили отношение специалистов, их реакцию на изменения. Далее провели семинар, на котором объяснили, как нам предстоит работать в условиях нового законодательства. Следующим этапом стало практическое применение знаний, важно было научить специалистов, как заполнять документы, как вести отчетность. Это помогло адаптироваться сотрудникам изменениям. Такая нормальная информированность помогает сохранять спокойствие, так как	2м7

	специалисты по-разному относятся к новому. Мы продолжаем работать в этом направлении.	
	Повышение качества после обучения происходит, несомненно. Но приходится повторяться, использовать разные методы, т.к. разные люди по-разному воспринимают материал. Для кого – то нужны деловые игры, кто тут же принял и пересмотрел свою деятельность, для кого нужно время. Результаты видны как сразу, так и в долгосрочной перспективе. Уровень заполнения ИПР несколько лет назад значительно ниже, чем сейчас.	2м8

Таблица 12 - Анализ результатов анкетирования работников Центра семьи

Номер суждения	Сущностные характеристики																			
	Прикладность знаний				Мотивирующий характер			Работа на команду		Стратегическая ориентированность				Корпоративность				Адаптационная направленность		
	1	2	3	17	6	7	9	5	4	12	13	15	16	8	10	11	12	14	15	16
Ответы																				
да	10	10	10	8	9	10	9	8	9	10	10	9	10	7	10	10	110	9	9	10
нет	-	-	-	2	1	-	1	2	1	-	-	1	-	3	-	-	-	1	1	-
Итого согласившихся (%)	95				93			85		98				93				97		

Примечание - В анкетировании приняло участие 10 специалистов Центра. семьи

Таблица 13 - Результаты количественного анализа упоминаемости характеристик корпоративного обучения и в интервью представителей Центра социального обслуживания

Характеристики корпоративного обучения							Контекст фрагмента	
Шифр	Прикладность знаний	Стратегическая ориентированность	Работа на команду	Мотивирующий характер	Корпоративность	Адаптационная направленность	Достаточный	Недостаточный
1	2	3	4	5	6	7	8	9
зд1				1			1	
3 м1			1			1		1
3м2	1			1				1
3м3	1					1	1	
3м3						1		1
зд1				1		1		1
3 м1				1		1		1
3м2				1		1	1	
3м3						1		1
Итого	2	0	1	4	0	7	3	6

Примечание - Представленные во фрагментах свойства обучения персонала мы считаем не достаточными так , как:

Информированием и обсуждением проблемных вопросов невозможно в полной мере обеспечить готовность сотрудников к работе в новых условиях, важно проведение практико-ориентированных занятий по приобретению и закреплению новых навыков, умений, формированию алгоритмов эффективной деятельности, одобряемых моделей поведения.

Конкурс в чистом виде не является обучением. В рамках модели обучения он может использоваться как способ выявления актуального уровня развития профессионалах компетенций

Обучающие мероприятия в основном представлены традиционными методами обучения, которые малоэффективны для формирования и развития навыков, умений, мотивации, сокращение сроков адаптации.

Таблица 14 - Кодировка фрагментов интервью представителей Центра социального обслуживания

Респондент	Фрагмент интервью представителей Центра семьи	Шифр
Директор	2	3
	Семинары, круглые столы, Дни гражданского образования. Мы собираем специалистов по той тематике, которая им интересна и проводим с ними по конкретному графику занятия. Большое значение для профессионального развития имеет участие в разных конкурсах. У нас есть методический совет, где идет обсуждение развития наших инновационных программ. Есть такая фокус-группа из молодых специалистов: методиста, специалистов по социальной работе, зам. директора. Они разрабатывают инновационные проекты и выносят на обсуждение. Участвуем в грантовых программах. Недавно мы подали документы в фонд Прохорова.	д1
	Первое – психолог занимается с социальными работниками. У нас есть психологическая мастерская, где постоянно проходят мониторинги, сеансы релаксации, погружения. Второе – если появляются новые нормативные документы, то это обсуждается на наших планерных совещаниях, ежемесячно мы проводим с сотрудниками такой ликбез по новому законодательству. Так 442 ФЗ, который мы обсуждали неоднократно. Если вышло Постановление о новых тарифах, то мы снова собираем социальных работников, доводим до сведения и обсуждаем. Такие обсуждения происходят не стихийно, а раз в месяц обязательно.	д2
	Это участие конкурсах. Раз в год в учреждении мы проводим внутренний аудит, где объявляем среди отделений центра конкурс на лучшее портфолио – это личное дело клиента. Выборочно отбираем личное дело из каждого отделения, и смотрим как оно ведется, потом обсуждаем, делаем оценочный лист. Результаты доводим до сотрудников и отслеживаем что изменилось. Это повышает авторитет специалиста, и другие подтягиваются. Также мы проводим взаимообразные проверки между отделениями. Если видеть замечания у другого, то своих ошибок можно избежать.	д3
	Второе – у нас есть специалисты, которые работают не менее 20 лет - «сторожилы», когда приходят новые социальные работники, то мы закрепляем за опытным работником молодого. Заведующий не всегда может рассказать все нюансы. Нужно погрузиться в работу. Так, более старший товарищ проходит по участку, знакомит нового социального	д4

	работника с клиентами, а потом они обсуждают уже какие – то вопросы.	
Заместитель директора	Есть наставничество, коллектив делится опытом, который наработали. Также по отделения изучаем нормативно правовые документы, которые вступили в силу, беседы, консультации, семинары, круглые столы, делимся опытом с другими учреждениями. Проходили дни открытых дверей. Наши специалисты ездили в другие центры. Специалисты других центров приезжали к нам, мы делились опытом.	зд1
	Несмотря на то, что некоторые работники у нас работают давно - от 10 и более лет, у них есть пробелы в знаниях экономических, правовых, психологических. Поэтому у нас проводится обучение как внутри, так и со сторонними организациями. Работники принимают участие в семинарах проводимых нашими коллегами, так же круглых столах, конференциях. Изучение, обобщение и распространение опыта. Важно участие в профессиональных конкурсах, особенно для молодых специалистов.	3 м1
Методист	- На базе центра проходят дни гражданского образования, проводимые нашими силами и приглашенными специалистами. На разнообразные темы - юридические, экономические, даже по садоводству. Профессиональное образование -семинары, круглые столы, собрания, проводятся с привлечением специалистов, так мы обучили социальных работников по оказанию первой помощи. Также в нашем учреждении ежемесячно проводятся Дни гражданского образования. Работает «Школа социального работника», в рамках которой проходят как большие собрания, так и пленарные совещания в отделениях. Не реже, чем раз в два месяца проводятся занятия по профилактике эмоционального выгорания, изучению этики и этикета общения с пожилыми людьми инвалидами.	3м2
	Есть наставничество, когда наши более опытные работники делятся опытом с молодыми. Стараемся вовлекать молодых специалистов в те вопросы, где они могли бы себя проявить, заинтересоваться, поучаствовать во внедрении новых технологий, этим их мотивировать.	3м3
	Конечно. Поскольку на обучение отправляются не только специалисты и заведующие, но и социальные работники, после которых, на планерных совещаниях они делятся тем опытом, навыками, которые получили, и это очень сплочивает. Конечно, новое законодательство изменило принцип работы, с людьми, и для понимания и успокоения, мы проводили большую работу - беседы, разъяснения, чтобы люди более четко понимали и принимали изменения. Я считаю, что внедрение нового законодательства у нас прошло гладко.	3м3

Таблица 9 - Анализ результатов анкетирования работников Центра социального обслуживания

Номер суждения	Сущностные характеристики																			
	Прикладность знаний				Мотивирующий характер			Работа на команду		Стратегическая ориентированность				Корпоративность				Адаптационная направленность		
	1	2	3	17	6	7	9	5	4	12	13	15	16	8	10	11	12	14	15	16
Ответы																				
да	8	10	11	4	9	15	5	9	9	9	12	7	7	3	9	7	12	9	7	7
нет	7	5	4	11	6	-	10	6	6	6	3	8	8	12	6	8	3	6	8	8
Итого согласившихся (%)	55				64			60		58				51				51		

Примечание - В анкетировании приняло участие 15 работников Центра социального обслуживания

Модель корпоративного обучения персонала учреждения социального обслуживания населения

