

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)
Менеджмент организации
(наименование кафедры)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки)

«Управление человеческими ресурсами»
(направленность (профиль))

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему Разработка мероприятий по повышению квалификации персонала
организации (на примере ООО «Современная медицинская служба»)

Студентка

И. О. Мордвинцева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

(ученая степень, ученое звание)

А. Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

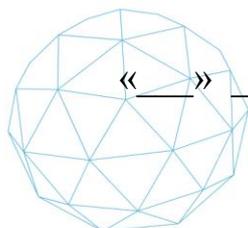
Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»
канд. экон. наук Васильева С.Е.

(личная подпись)

« — »

2017 г.

Тольятти 2017



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(наименование института полностью)

Менеджмент организации

(наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

_____ (подпись)

(И.О. Фамилия)

«28» декабря 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение бакалаврской работы

Студент Мордвинцева Ирина Олеговна

1. Тема «Разработка мероприятий по повышению квалификации персонала организации на примере ООО «Современная медицинская служба»

2. Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2017 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности ООО «Современная медицинская служба»

4. Содержание бакалаврской работы:

1. Теоретические аспекты деятельности по повышению квалификации персонала.

1.1 Понятие, сущность и роль повышения квалификации персонала в стратегии развития организации.

1.2 Методы и формы повышения квалификации.

1.3 Критерии оценки эффективности повышения квалификации персонала.

2. Анализ повышения квалификации персонала организации ООО «Современная медицинская служба».

2.1. Общая характеристика и организационно-экономические показатели деятельности предприятия.

2. 2 Анализ системы управления персоналом и повышения квалификации персонала

2.3 Проблемы повышения квалификации персонала.

3. Разработка мероприятий по совершенствованию повышения квалификации персонала организации ООО «Современная медицинская служба»

3.1 Мероприятия направленные по совершенствованию повышения квалификации персонала.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности внедрения рекомендаций

Заключение

Список используемых источников

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;

2. Актуальность, цель и задачи исследования;

3. Основные экономические показатели деятельности организации;

4. Табличные данные по результатам анализа управления производственным процессом;

5. Графические данные по результатам анализа управления производственным процессом;

6. Предложения по совершенствованию управления производственным процессом;

7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.

6. Консультанты по разделам -

7. Дата выдачи задания: 28 декабря 2016года.

Руководитель выпускной квалификационной работы

(подпись)

А. Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

И. О. Мордвинцева

(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики управления

(наименование института полностью)

Менеджмент организации

(наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И. О. Фамилия)

« 28 » декабря 2017 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студентки Мордвинцевой Ирины Олеговны
По теме «Разработка мероприятий по повышению квалификации
персонала организации на примере ООО «Современная медицинская служба»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	16.04.2017	16.04.2017	выполнено	
Разработка 2 раздела БР	30.04.2017	30.04.2017	выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников в приложении	20.05.2017	20.05.2017	выполнено	
Предварительная защита БР	29.05.2017	29.05.2017	выполнено	
Окончательное оформление БР, подготовка доклада, иллюстрированного материала, презентации	29.06.2017	29.06.2017	выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	29.05.2017	29.05.2017	выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	15.06.2017	15.06.2017	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

А. Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

И. О. Мордвинцева

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Мордвинцева И. О.

Тема работы: «Разработка мероприятий по повышению квалификации персонала организации (на примере ООО «Современная медицинская служба»)»

Научный руководитель: к.п.н., доцент кафедры Никишина А. Л.

Цель исследования – разработать мероприятия по повышению квалификации персонала.

Объект исследования – ООО «Современная медицинская служба».

Предмет исследования – повышение квалификации персонала организации.

Метод исследования – анализ, обработка результатов, сравнение, изучение подходов, дедукция.

Краткие выводы по бакалаврской работе: Данная тема весьма актуальна, так как есть необходимость в обучении в течение всей жизни. Работа с пожилыми людьми достаточно специфична и трудна. Иногда даже самый высококлассный специалист, не сможет работать в подобном месте. Поэтому, дополнительная подготовка кадров, а так же обучение работе, с подобным контингентом это первостепенная задача ООО «Современная медицинская служба». Для того чтобы добиться четкой, грамотной, слаженной работы персонала необходимо использовать все возможное обучение от рядового (наставничество), до инновационного. Только благодаря грамотному подходу обученных специалистов можно конкурировать с другими коммерческими пансионатами и социальными учреждениями для пожилых людей.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 могут быть использованы специалистами коммерческих организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 48 источников. Общий объем работы 63 страницы машинописного текста.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	7
1 Теоретические аспекты деятельности повышения квалификации персонала	9
1.1 Понятие, сущность и роль повышения квалификации персонала в стратегии развития организации.....	9
1.2 Методы и формы повышения квалификации персонала.....	16
1.3 Критерии оценки эффективности повышения квалификации персонала.....	24
2 Анализ повышения квалификации персонала организации ООО «Современная медицинская служба».....	29
2.1. Общая характеристика и организационно-экономические показатели деятельности предприятия.....	29
2.2 Анализ системы управления персоналом и повышения квалификации персонала.....	36
2.3 Проблемы повышения квалификации персонала.....	39
3 Разработка мероприятий по совершенствованию повышения квалификации персонала организации ООО «Современная медицинская служба».....	45
3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование повышения квалификации персонала	45
3.2 Оценка социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий	50
Заключение	55
Список используемых источников	57

Введение

Повышение уровня профессиональной квалификации работников и совершенствование процесса оказания квалифицированной медицинской помощи относится к числу важнейших задач в деятельности любой современной организации. Особенно если медицинское учреждение, коммерческое. Однако, коммерческая медицина и главная цель коммерческой деятельности – максимальное получение прибыли служат в данной сфере лишь средством достижения социального статуса и получения уважения, доверия, лояльности с возможностью самореализации, расширением спектра собственных возможностей. Актуальным является определение путей повышения квалификации персонала в лечебном учреждении. Квалификация работников в современных условиях характеризуется такими признаками, как глубокие общеобразовательные и профессиональные знания, мастерство и профессиональная подвижность.

Учитывая сложившуюся ситуацию, можно сделать вывод о необходимости подготовки высококвалифицированных работников для всех звеньев практического здравоохранения, что позволит в дальнейшем наиболее рационально использовать человеческие и финансовые ресурсы, добиваться наилучшего качества лечения. Разнообразие функций, которые выполняет сестринский персонал, требует знаний. Однако базовое среднее медицинское образование, как показывает практика, не может обеспечить должный уровень профессиональной квалификации сестринского персонала. Поэтому сформированная система непрерывной последипломной подготовки специалистов предполагает прохождение специализации и усовершенствования, она призвана обеспечить качественный рост работника и его соответствие требованиям современности.

Целью исследования является разработка мероприятий по повышению квалификации персонала.

Предметом исследования является повышение квалификации персонала организации.

Объектом исследования является процесс организации системы повышения квалификации персонала в ООО «Современная медицинская служба».

База исследования – Общество с ограниченной ответственностью «Современная медицинская служба».

Для достижения поставленной цели необходимо решение ряда задач:

1. Рассмотреть теоретические основы системы повышения квалификации, в том числе и среднего медицинского персонала.
2. Проанализировать деятельность ООО «Современная медицинская служба», в том числе провести анализ системы повышения квалификации среднего медицинского персонала.
3. Выявить недостатки в рамках существующей системы повышения квалификации среднего медицинского персонала
4. Разработать мероприятия, направленные на совершенствование системы повышения квалификации среднего медицинского персонала ООО «Современная медицинская служба».

В работе были использованы следующие методы исследования: системный подход для обоснования теоретических основ повышения квалификации; метод анализа и синтеза для уточнения понятий «квалификация», «повышение квалификации»; статистический анализ для группировки, сравнения и интеграции фактических данных о повышении квалификации; экспертный метод для оценки качественных показателей.

Научная новизна полученных результатов заключается в разработке и обосновании теоретических положений и практических рекомендаций по совершенствованию системы повышения квалификации персонала организации.

1 Теоретические аспекты деятельности повышения квалификации персонала

1.1 Понятие, сущность и роль повышения квалификации персонала в стратегии развития организации

Обучение персонала – основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей [18, с. 225].

Различаются три вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров. Мы можем это увидеть на рисунке 1.



Рисунок 1 – Виды обучения

Подготовка кадров – планомерное, организованное обучение и выпуск квалифицированных специалистов для любой области человеческой деятельности. Для освоения комплекса специальных знаний, умений, навыков.

Переподготовка кадров – обучение кадров для освоения новой профессии, получения новых знаний умений навыков и способов общения в связи. Так же при изменении требований к содержанию и результатам труда.

Повышение квалификации - профессиональное совершенствование, специалиста его обучение, для усовершенствования знаний, умений, навыков, а также способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Виды повышения квалификации:

- организованное повышение квалификации, осуществляется под руководством преподавателя;

- неорганизованное – самостоятельное.

В статье «Что такое повышение квалификации» Институт ЮНЕСКО по информационным технологиям в образовании рассматривает термин «повышение квалификации» более широко – это формальное и неформальное обучение, необходимое для того, чтобы штат учреждения или коллектив был способен выполнять полный спектр своих служебных обязанностей. В ходе повышения квалификации необходимо научиться, не просто выполнять работу принятым в настоящее время образом, а постоянно изменять и совершенствовать методы работы, улучшая ее качество [17]. Формами повышения квалификации служащих, руководителей и специалистов являются: повышение квалификации в процессе учебы, самостоятельная учеба, повышение квалификации в специальных учебных заведениях [25].

Повышение квалификации персонала должно быть комплексным по охвату, дифференцированным по отдельным категориям работников, индивидуализированным, непрерывным, ориентированным на перспективный рост деятельности [8].

Согласно определению А. Кибанова, повышение квалификации – это обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности [18]. По мнению автора, квалификация – это социально-экономическая характеристика работника, подразумевающая под собой набор специальных профессиональных знаний, навыков, умений, позволяющий работнику выполнять трудовые функции определенной степени сложности в определенной трудовой сфере. В свою очередь, повышение квалификации – это вид профессионального обучения, направленного на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост мастерства в различной профессионально-трудовой сфере.

Система развития персонала – комплекс организационных структур образования для качественного выполнения, как текущих задач, так и вопросов на перспективу, включающих в себя методики, процессы и ресурсы для развития специалистов

Она должна отвечать потребностям работников в получении и повышении профессиональной подготовки в течение всей их трудовой деятельности на всех уровнях квалификации и ответственности.

Субъектом системы развития персонала являются сами работники организации: в обязательном порядке руководители службы, высший, средний и младший медицинский персонал, а также рядовые сотрудники. При этом роль субъектов в развитии персонала является двоякой, поскольку с одной стороны предполагается развитие всего персонала, а с другой стороны – каждого сотрудника в отдельности. Управление развитием сотрудников имеет важное место в работе линейных руководителей, поскольку именно они хорошо знают уровень знаний, умений и навыков своих подчиненных. В таком случае они вместе с менеджерами по персоналу разрабатывают соответствующие программы и планы развития и совершенствования. Так же необходимо учитывать не только

потребности сегодняшнего дня но и смотреть в будущее. Занимаясь обучением и повышением квалификации, с учетом развития, не только отдельно взятой организации, но научно-технического процесса в целом.

Объектом системы развития персонала выступают профессионально-квалификационные, личностные и другие важные для организации характеристики персонала.

Организационное развитие – формирование корпоративной культуры, коллектива сотрудников, разделяют и исповедуют ценности организации, а также условий, в которых развитие станет потребностью человека, своего рода организационной нормой. Этот вид развития персонала является довольно непростым, поскольку каждый сотрудник как личность имеет свои ценностные нормы и правила поведения при работе вообще и с другими людьми в частности. Поэтому построение организационной культуры предприятия должно проводиться высшим руководством в тесном взаимодействии с персоналом. Во-первых, должны быть четко и доступно разъяснены цели организационного развития, во-вторых, место и роль в нем каждого из сотрудников.

Профессиональное развитие – область, связанная с подготовкой сотрудников к выполнению новых функций, занятию новых должностей, решению новых задач. В крупных многонациональных организациях существуют специальные отделы профессионального развития, возглавляемые руководителем в ранге директора или вице-президента, что подчеркивает их особое значение для организации. О важности профессионального развития для современных организаций свидетельствует и то, что цели в этой области включаются в личные планы (от выполнения которых зависит размер вознаграждения) высших руководителей многих корпораций: президентов, региональных вице-президентов, директоров национальных компаний.

Коучинг – это путь открытия скрытых ресурсов компании, ее сотрудников и руководителей. В эпоху глобализации экономики многие международных

корпораций выбрали «коучинг» как основное средство конкуренции. Основная задача коучинга – не предложить готовые знания и навыки, а стимулировать самообучение, чтобы в процессе деятельности сотрудник научился самостоятельно решать проблемы и находить возможные пути их решения. Коучинг также помогает преодолеть внутренние барьеры и ограничения, выявить сильные стороны и максимально их использовать. Суть коучинг - подхода – раскрыть незадействованный внутренний потенциал и пробудить систему мотивации каждого сотрудника, а значит, стимулировать эффективность всей компании.

Наставничество – область развития персонала, связанная с использованием собственных работников для демонстрации выполнения различных процедур и работ новым работникам. После этапа демонстрации идет этап самостоятельной деятельности под контролем наставника. Затем сотрудник допускается к работе на конкретном рабочем месте в организации. Целью наставничества является оказание помощи сотрудникам (стажерам) в их профессиональном становлении.

Основными задачами наставничества являются:

а) ускорение процесса обучения основным навыкам профессии, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные задачи должностью;

б) адаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в данном подразделении.

В современных организациях профессиональное обучение представляет собой комплексный непрерывный процесс, который начинается с определения потребностей в обучении, которые формируются на основе потребностей развития организации в целом, а также необходимости выполнения сотрудниками организации своих текущих и будущих производственных обязанностей.

На основании анализа выявленных потребностей нужно сформулировать цели каждой программы обучения. При определении целей необходимо помнить о

принципиальном отличии между профессиональным обучением и образованием: профессиональное обучение формирует конкретные навыки и умения, необходимые организации, а образование направлено на общее развитие сотрудника в определенной сфере знаний. Другие этапы обучения: формирование бюджета обучения, определение критериев оценки результатов обучения, определение содержания программ, методов и форм обучения, именно обучение, приобретение знаний и навыков, оценка эффективности обучения.

Повышение квалификации – подготовка кадров с целью усовершенствования знаний, умений и навыков в связи с повышением требований к профессии или повышением в должности. Повышение квалификации должно быть комплексным по объему, дифференцированным по отдельным категориям работников, непрерывным и ориентированным на перспективные профессии [9, с. 212].

Анализ зарубежной и отечественной литературы позволяет формулировать три концепции обучения квалифицированных кадров:

1) первая концепция ориентируется на сегодняшний день или на то, что произойдет в ближайшем будущем и имеет отношение к соответствующему рабочему месту. Именно такое обучение, с точки зрения работника, способствует укреплению чувства собственного достоинства и сохранению рабочего места. Однако это обучение эффективно непродолжительный период времени;

2) концепция многопрофильного обучения наиболее эффективна с точки зрения экономики, потому, что повышает внепроизводственную и внутрипроизводственную мобильность работника. Но, тем не менее, последний фактор представляет существенный риск для организации, в которой работает сотрудник, из-за того, что он имеет возможность выбора и за счет этого меньше привязан к данному рабочему месту;

3) концепция обучения, ориентирующаяся на личность, обладает целью развития человеческих качеств, которые были получены в ходе практической деятельности или заложенных природой. Она относится к людям, которые склонны

к научным исследованиям и обладающим талантом педагога, руководителя [19]. Из этого следует, что предметом обучения являются: теоретические, методические и практические знания, необходимые сотруднику для выполнения своих обязанностей; умения, закрепленные за работником на рабочем участке; навыки. Навыки предусматривают такую меру освоения работы, при которой вырабатывается самоконтроль. Способами общения является совокупность поступков и действий индивида в результате общения с действительностью, становление поведения, которое соответствует требованиям, предъявляемым рабочим местом, коммуникабельность, социальные отношения; компетенции – свойство личности, потенциальные способности индивида справляться с различными задачами, совокупность знаний, умений и навыков, необходимых для осуществления конкретной профессиональной деятельности [23, с. 190].

К внутрифирменному обучению относят систематический характер. Без ориентации на достижение целей организации, а сосредоточивается лишь на индивидуальных потребностях и задачах работника. Д. Хинричс дал определение внутрифирменному обучению. Он считал, что такое обучение представляет собой инициированный и организованный компанией процесс, сосредоточивающийся на стимулировании повышения профессионального уровня работников для максимизации вклада этих работников в достижение наибольшей эффективности деятельности компании. Из данного определения можно сделать вывод: ответственность за итоги обучения разделена между каждым работником, прошедшим обучение и компанией. Вклад в достижение максимальной эффективности работы компании – вот основная цель обучения, единый вклад формируется из вклада каждого сотрудника и результата повышения эффективности труда и производительности на каждом рабочем месте [27]. Таким образом, «внутрифирменное обучение – это систематический процесс, вписанный в общую политику развития человеческих ресурсов и направленный на изменения поведения работника в целях наилучшего достижения целей организации» [29, с. 201-215].

Т. Базаров, объясняет понятие «внутрифирменное обучение» как систему обучения и переподготовки сотрудников, проводимую на базе предприятия (или корпоративных учебных центров) с привлечением преподавателей или собственных, или внешних, строящуюся с учетом проблем, характерных для конкретной организации [3].

Под внутрифирменным обучением понимается процесс формирования и непрерывного совершенствования знаний, умений и навыков работников, направленный на развитие их способностей, и как следствие к продуктивной профессиональной деятельности на предприятии. Внутрифирменное обучение может осуществляться как в специально создаваемых на предприятии учебных подразделениях, так и в государственных и частных профессиональных образовательных учреждениях по направлению предприятия. Суть внутрифирменного обучения состоит не в организации подготовки на базе предприятия, а в подготовке квалифицированных работников с учетом специфики профессиональной деятельности на предприятии [28].

Таким образом, в трудах отечественных ученых профессиональное обучение персонала рассматривается как непрерывный процесс, инициированный и управляемый организацией. Рассматривается как средство увеличения ценностей человеческих ресурсов организации, облегчающих проведение и сопровождение организационных изменений, и достижение стратегических целей как компании в целом, так и каждого отдельного работника, проводимый как на базе предприятия, так и в специализированных профессиональных образовательных учреждениях.

1.2 Методы и формы повышения квалификации персонала

Профессиональное обучение, происходящее в период трудовой деятельности, обычно рассматривается как процесс формирования знаний и навыков у работников после периода завершенного формального обучения. Такое профессиональное обучение включает в себя различные формы и виды получения работником знаний и навыков. К такому обучению относят как повышение квалификации, которое развивает навыки и знания в рамках текущей специализации работника, так и программы переподготовки, которые обучают работника новой специальности.

Разнообразие форм профессионального обучения персонала создает дополнительные сложности для эмпирического оценивания эффектов от обучения. В зависимости от набора причин выбора вида обучения оценка эффекта от обучения может быть смещена в различные стороны.

Формы профессионального обучения персонала можно классифицировать:

1. По видам обучения: формальное; неформальное.
2. По способу финансирования: за счет работодателя; за счет работника; комбинированная оплата.
3. По отношению к рабочему времени: с отрывом от работы; без отрыва от работы.
4. По месту обучения: на рабочем месте; в специальном учебном центре.
5. По чьей инициативе: работодателя; специалиста.
6. По длительности обучения и подтверждающему его документу (диплом, сертификат или удостоверение установленного образца в зависимости от длительности обучения). Например, в России существуют следующие градации [37]:

- от 72 до 100 часов – удостоверение о повышении квалификации;

- от 100 часов – свидетельство о повышении квалификации;

- от 500 часов – диплом о профессиональной переподготовке;
- от 1000 часов – диплом о присвоении квалификации.

Такое многообразие видов приводит к дополнительным сложностям при измерении объемов обучения, а значит, и оценке отдачи от него. Под отдачей мы будем понимать изменение производительности труда и, как следствие, изменение заработной платы специалиста.

Измерение объемов обучения персонала на предприятиях представляет собой сложность из-за существования множества видов и форм обучения. К тому же специалисты и работодатели могут совершенно по-разному оценивать объемы обучения. Так, исследование в США, основанное на опросах, как специалистов, так и работодателей, показывает, что время, затраченное на обучение персонала, работодатели оценили на четверть больше, чем сами специалисты [44]. Это значит, что часть программ по развитию навыков и компетенций сотрудники просто не восприняли как профессиональное обучение персонала. Соответственно, при эконометрической оценке отдачи от обучения возникнет смещение результатов из-за того, что обучение было, а специалист не сообщает о нем.

Также сложности в измерении масштабов обучения происходят из-за неформального обучения специалистов. Так, масштабы неформального обучения специалистов, по некоторым оценкам, в 5-7 раз превышают масштабы формального обучения [45].

Каждый вид деятельности (отрасль) имеет свою специфику, и организация рабочего процесса в каждой компании тоже имеет свои отличительные признаки. Как правило, приобретение таких компетенций происходит именно неформальным образом – путем:

- 1) накопления опыта в процессе работы (learning-by-doing);
- 2) наблюдения за работой коллег (learning-by-watching co-workers);

3) наставничества, когда к новому специалисту прикрепляют более опытного сотрудника, который и занимается обучением.

Достоверно измерить масштабы такого обучения практически нереально, поскольку может даже не оставаться никаких записей, что специалист обучался, например, наблюдая за коллегами. В качестве одного из возможных инструментов измерения объемов профессионального обучения исследователями использовался стаж на последнем месте работы как некий индикатор накопленного в данной компании или отрасли специфического опыта. Общий трудовой стаж отражает весь профессиональный опыт. Получается, что чем больше стаж, тем больше профессиональных знаний и навыков у человека. Однако такое измерение неформального обучения не может быть точным. А поскольку у нас нет достоверных способов измерить неформальное обучение, то в данном исследовании мы сосредоточимся только на анализе формального профессионального обучения.

Система профессионального обучения персонала представляет собой закономерность, состоящую из элементов:

- подготовка;
- переподготовка;
- повышение квалификации кадров.

Все это имеет единую целевую направленность, формирование компетенций специалистов, необходимых для их профессиональной деятельности в соответствии с потребностями и технологическими изменениями в условиях модернизации экономики. Направленность, в свою очередь, реализуется в процессе выполнения функций, не только экономических, но и социальных (адаптационной, развития личности, воспитательной, профилактической).

Каждая система имеет две составляющих – компонентный состав, систему связи между этими компонентами, то есть структуру, а также функции, как результат активности взаимодействующих элементов.

Цель системы профессионального обучения персонала заключается в формировании компетенций специалистов, необходимых для их профессиональной деятельности в соответствии с потребностями и технологическими изменениями в условиях модернизации экономики.

К задачам системы профессионального обучения персонала можно отнести обеспечение подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов в соответствии с потребностями организации, гибкое реагирование на технологические изменения и инноваций, приобретение необходимых профессиональных компетенций на протяжении всей трудовой деятельности, создание условий для успешной самореализации обучающихся сотрудников.

Системе профессионального обучения персонала свойственен целый ряд функций, которые делятся на:

1. Экономическую функцию - система состоит в формировании профессиональных компетенций специалистов.

Образование способствует адаптивности личности на всем протяжении ее жизни и является одним из самых сильных средств ее социализации и индивидуализации [36].

2. Социально-профилактическую функцию – защитную, которая формирует способность специалиста к самостоятельному восприятию информации, с помощью даваемых знаний призвана выступить ориентиром при смене должности или профессии.

Процесс профессионального обучения персонала включает в себя этапы, отражающие структуру данного процесса. Формирование бюджета обучения персонала, определение потребности в обучении, определение критериев оценки

эффективности данного процесса и целей обучения, определение содержания учебных программ и выбор форм, методов обучения, процесс профессионального обучения персонала, реализация профессиональных навыков и знаний, оценка эффективности обучения [39, с. 112]. Процесс планирования профессионального обучения персонала позволяет использовать собственные производственные ресурсы компаний, которые работают, не отыскивая новых квалифицированных сотрудников на внешнем рынке трудовых ресурсов. К ресурсам системы профессионального обучения персонала можно отнести человеческие, материально-технические, финансовые, временные ресурсы, которые необходимы для обеспечения процесса обучения.

Формы подготовки кадров в зависимости от места проведения:

- профессиональная подготовка в специализированных образовательных учреждениях;
- профессиональная подготовка в образовательных подразделениях организаций, имеющих соответствующие лицензии;

Подготовка кадров может осуществляться без отрыва от работы, с частичным отрывом от работы, полностью с освобождением от работы

Виды профессиональной подготовки:

- индивидуальная (прикрепление обучающегося к высококвалифицированному специалисту);
- групповая (учебные группы);
- курсовая (теоретические знания преподаются в корпоративных университетах или специализированных образовательных учреждениях).

Профессиональная подготовка может осуществляться индивидуально: у наставников, которые обладают соответствующей квалификацией и коллективно (групповые программы наставничества);

Методы: индивидуальные и групповые программы наставничества, производственный инструктаж.

Наставничество относится к традиционным методам обучения на рабочем месте и является по факту одной из самых старинных в истории человечества моделью передачи знания. Значение термина наставничество тесно связано с греческими словами педагог и ментор. Педагог происходит от греческого *paidagogos*, дословно ведущий мальчика, однако сейчас – это человек, который профессионально занимается воспитательской и преподавательской работой. Ментор в переводе с латинского – наставник, руководитель, учитель, воспитатель [12].

По данным специалистов института развития персонала, к числу наиболее популярных способов обучения сотрудников в 2005 г. относится обучение на рабочем месте, конференции, курсы.

Методы повышения квалификации: лекции, практические, семинарские и лабораторные занятия, самостоятельная работа над конкретными заданиями с использованием компьютеров. Повышение квалификации может проводиться непосредственно на территории предприятия, в виде курсов целевого назначения, производственно-технических курсов. На занятиях организуются дискуссии, обмен производственными ситуациями, деловые игры. Возможно направление специалистов и руководителей на теоретические и проблемные семинары по научно-техническим, технологическим проблемам, возникающим на уровне отрасли, региона.

Проводится обучение специалистов в образовательных учреждениях повышения квалификации для углубленного изучения актуальных проблем по профилю профессиональной деятельности. Процесс повышения квалификации может иметь узкопрофессиональную направленность, носить проблемно-ориентированный характер или быть нацеленным на долгосрочную перспективу [43, с. 58-64].

Повышение квалификации может проводиться в специальных учебных заведениях, данная форма обучения является наиболее действенной, к данным учебным заведениям относятся: институты и факультеты повышения квалификации руководителей, специалистов, служащих при высших учебных заведениях, курсы повышения квалификации.

Профессиональная переподготовка является приобретением дополнительных навыков и знаний, которые предусматривают углубленное изучение учебных и научных дисциплин, новых технологий и разделов техники. В соответствии с действующим положением о порядке и условиях профессиональной подготовки и переподготовки специалистов, профессиональная переподготовка и подготовка будет проводиться, используя данные о профиле полученного образования специалистов. Обязательность такого обучения связана не только с переменой профессиональной деятельности, но и с обновлением технической оснащенности. При прохождении профессиональной переподготовки специалистами для выполнения новых видов профессиональной деятельности нормативный срок должен составлять более 500 часов аудиторных занятий.

При получении специалистами дополнительной квалификации нормативный срок прохождения переподготовки составляет не менее одной тысячи часов трудоемкости. Формы проведения профессиональной переподготовки кадров: без отрыва или с частичным отрывом от работы и полностью с отрывом от работы. Формы профессиональной переподготовки кадров могут быть установлены образовательным учреждением в зависимости от сложности образовательных программ, а также на основании договора в соответствии с потребностями заказчика.

Таким образом, посредством целенаправленной организации учебного процесса, выбора форм, методов, технологий обучения образовательное учреждение создает условия, которые позволяют слушателям качественно освоить образовательные программы профессиональной переподготовки кадров,

профессиональная переподготовка специалистов может проводиться на базе высшего и среднего профессионального образования. Необходимость переподготовки кадров связана не только с обновлением технической оснащённости, но и с переменой профессиональной деятельности.

Характерным примером служит переподготовка руководителей, так как достаточно часто руководители – это в прошлом хорошие инженеры.

Избрание или назначение специалиста на руководящую должность предполагает освоение им новой профессии, системы управленческих знаний и навыков управления трудовым коллективом.

Оценка эффективности профессионального обучения персонала является завершающим этапом проведения обучения, наиболее часто используются следующие методы оценки: собеседование, анкетирование, тестирование, экспертная оценка, наблюдение, неофициальная обратная связь, изучение деловой документации.

Таким образом, профессиональное обучение персонала представляет собой систему, состоящую из элементов (подготовка, переподготовка, повышение квалификации кадров). Данная система имеет единую целевую направленность (формирование компетенций специалистов, необходимых для их профессиональной деятельности в соответствии с потребностями и технологическими изменениями). Профессиональное обучение реализуется в процессе выполнения функций, не только экономических, но и социальных (адаптационных, развития личности, воспитательных, профилактических).

1.3 Критерии оценки эффективности и повышения квалификации персонала.

Для менеджеров по персоналу процедура оценки качества профессионального развития и повышения квалификации персонала вызывает определенные сложности из-за отсутствия сбалансированной комплексной системы показателей, которые бы давали возможность всесторонне осуществить такую оценку с минимальными потерями времени и средств. Кроме того, большинство показателей, которые в достаточном количестве представлены в специальной литературе, не могут быть использованы в практических условиях из-за недостаточности информационной базы, которая формируется на основе официальной статистической отчетности, несовершенства методики расчета и отсутствия обоснованной трактовки полученного уровня показателя. Итак, необходимо определить систему показателей оценки качества развития и повышения квалификации персонала, с учетом особенностей действия всех составляющих системы, ради обеспечения результативности и функционирования общей системы менеджмента качества предприятия. При этом качество системы влияет на качество процессов и, соответственно, на качество конечных результатов [11].

В экономической литературе исследовано и обосновано применение значительного количества показателей, с помощью которых можно оценить разные аспекты эффективности и результативности профессионального развития и повышения квалификации персонала и качества данного процесса. Так, предлагается осуществлять расчет годового экономического эффекта от увеличения объема прибыли предприятия в результате профессионального обучения и интегрального показателя годового экономического эффекта от внедрения мероприятий по профессиональному обучению персонала предприятия, который рассчитывается суммированием годовых видов экономических эффектов по нескольким составляющим показателям, которые комплексно характеризуют данный процесс.

По мнению О. Захаровой следует проводить диагностику эффективности инвестирования в человеческий капитал с помощью целостной системы

показателей, в состав которых среди других должны быть отнесены: рентабельность инвестирования в человеческий капитал, коэффициент финансовой эффективности инвестирования в человеческий капитал, интенсивность убытия перспективных работников и др. [15]. Комплексное использование предлагаемых автором показателей во время анализа призвано обеспечить оценку качественной составляющей результативности инвестирования в человеческий капитал.

Исследуя достигнутый уровень интенсивности процессов профессионального развития персонала на уровне предприятия, можно предложить рассчитывать относительные темпы изменения фактических значений исходных показателей сравнительно с их уровнями, которые наблюдались в предыдущих периодах. Как исходные могут быть избраны такие объемные показатели как:

- заработная плата;
- инвестиции в профессиональное развитие и повышение квалификации персонала;
- доходы предприятия от потребления человеческого капитала и капитализация предприятия, которые формируются непосредственно за счет человеческого фактора. Основным критерием эффективности избранной политики профессионального развития и повышения квалификации персонала предприятия является наличие роста перечисленных показателей. Оценку же эффективности профессионального роста и повышения квалификации сотрудников, можно рекомендовать осуществлять с помощью - расчета коэффициента текущей эффективности использования человеческого капитала, стратегической эффективности и эффективности инвестиций в человеческий капитал.

О. Никитин и К. Осминин акцентируют внимание на необходимости учета таких составляющих результативности профессионального обучения и повышения квалификации, как:

- психологическая удовлетворенность работника процессом обучения;

- объем человеческого капитала.

Для этого обосновываются необходимость расчета таких показателей:

- приобретенные навыки и знания;
 - удовлетворенность медицинского персонала приобретенными знаниями, навыками и уровнем практического применения их в труде;
 - удовлетворенность главного врача приобретенными знаниями и навыками медицинского работника и ценностью их для учреждения;
 - повышение производительности, работоспособности и решения сложных задач;
 - уменьшение количества времени на выполнение работ, при условии повышения качества выполняемых работ;
 - экономия материала и уменьшение износа оборудования за счет повышения профессиональных навыков и качества эксплуатации [30].
- Общую результативность профессионального обучения и повышения квалификации персонала предприятия авторы предлагают рассчитывать путем соотношения затрат на обучение персонала, что было признано как результативное, от объема затрат, которые были осуществлены для обеспечения процесса обучения на протяжении оцениваемого периода.

Например: стоимость курса повышения квалификации цикл лекций по изучению темы «Менеджмент раны» в специализированном центре повышения квалификации стоит для одного сотрудника 10500 рублей. Сотрудников в клинике производящую данный вид манипуляций 24 чел. При комплексном подходе к вопросу обучения выходит, данную манипуляцию смогут выполнять 18 человек, которых организация обучит. Итого при средней заработной плате 200000 руб. В месяц фонд заработной платы на данных сотрудников составит всего 3600000, вместо отведенных ранее 4800000. А если прибавить стоимость обучения 189000

при ежемесячном взносе составит 549000 рублей. Но на перспективу со второго месяца после обучения и сокращения штата мы сможем наблюдать увеличение прибыли за счет фонда заработной платы.

$549000 - 480000 = 69000$ рублей увеличение расходов в связи с обучением.

$200000 \times 18 = 360000$ рублей (зарплата штата после обучения)

$20000 \times 24 = 480000$ рублей (зарплата штата до обучения)

$480000 - 360000 = 120000$ экономия зарплаты после обучения.

Ю. Одегов предлагает осуществлять расчет эффекта влияния программы обучения на повышение производительности труда и качества продукции. Расчет данного показателя направлен на повышение уровня наглядности процедуры и оценки эффективности вложений в профессиональное развитие персонала. Необходимость осуществления расчета таких показателей эффективности обучения, как: степень удовлетворенности запросов в обучении, количество рационализаторских и инновационных инициатив, которое было реализовано, количество рабочих, которые прошли профессиональное обучение, расчет комплексной оценки эффективности системы управления персоналом путем расчета интегрального показателя [32].

Е. Михалкина определяет и обосновывает целесообразность расчета таких показателей оценки профессионального развития, как коэффициенты: квалифицированности, образовательного уровня рабочих и специалистов, повышение квалификации кадров, стабильности кадров и соответствия рабочих мест типичным требованиям. Также, автором предложено определение экономического эффекта от инвестиций, как для работника, так и для предприятия [40].

В результате проведенного исследования много показателей говорят о возможности оценивания качества повышения квалификации развития персонала.

2 Анализ повышения квалификации персонала организации ООО «Современная медицинская служба»

2.1. Общая характеристика и организационно-экономические показатели деятельности предприятия

Полное название организации – Общество с ограниченной ответственностью «Современная Медицинская Служба».

Сокращенное название организации – ООО «Современная Медицинская Служба».

Стационар сестринского ухода «Родные люди», ООО «Современная Медицинская Служба» начавшее свою работу 26.12.2013 г. на месте несохранившегося деревянного двухэтажного дома купца Пожидаева (камердинера Императора Александра III).

в 1958 г. была построена Узловая железнодорожная больница. Несколько лет назад железнодорожная больница, а затем и поликлиника прекратили свое существование. Комплекс зданий опустел, и за его дальнейшей судьбой с волнением наблюдали горожане.

В 2013 г. у бывшей железнодорожной больницы началась новая жизнь. ООО «Современная Медицинская Служба» после ремонта здания и благоустройства территории открыло здесь востребованное временем медицинское учреждение – современный, комфортабельный стационар сестринского ухода.

Директором ООО «Современная Медицинская Служба» является Ирина Анатольевна Лебедева. Учредителем – Евгений Валерьевич Тептин. Структура стационара представлена на рисунке 2.

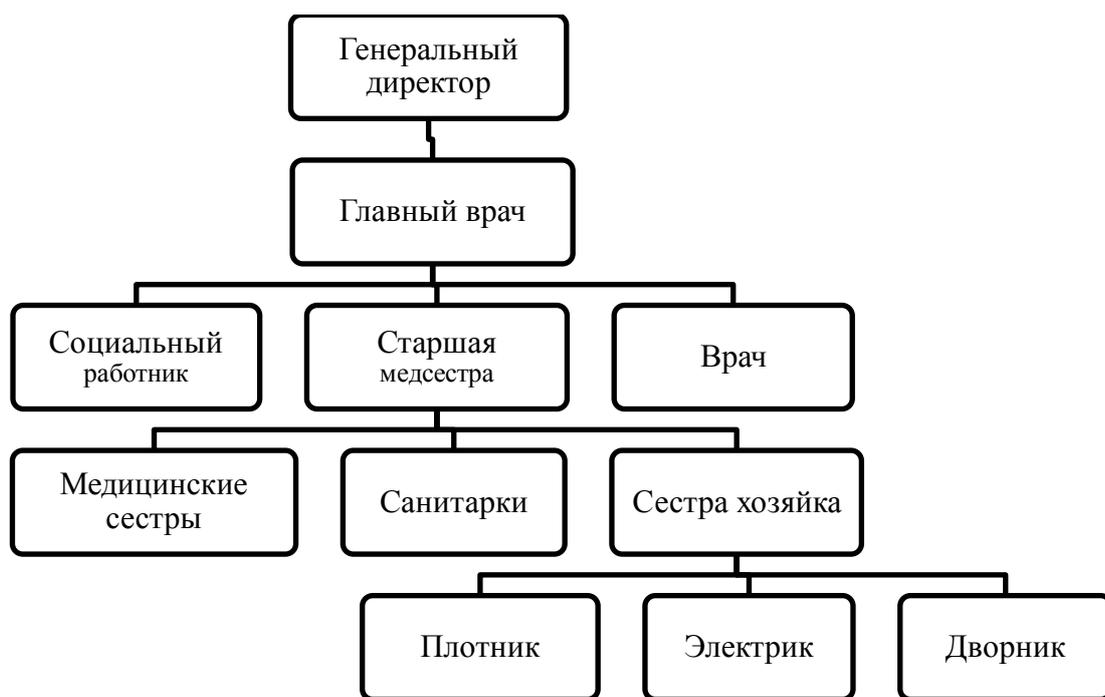


Рисунок 2 – Структура стационара

Уставной капитал ООО «Современная Медицинская Служба» составляет - 10000 руб.

Юридический адрес: 188340, Россия, Ленинградская область, г. Гатчина, пр. 25 Октября, д.16.

Фактический адрес: 188340, Россия, Ленинградская область, г. Гатчина, ул. Достоевского, 8.

Стационар сестринского ухода дома престарелых «Родные люди» специализируется на услугах по уходу за пожилыми людьми. В его состав входит: дом престарелых и больница сестринского ухода для временного и постоянного пребывания: пожилых людей, лежачих больных и инвалидов, людей, нуждающихся в послеоперационном восстановлении, а также лиц с полной или частичной потерей способности к самообслуживанию.

Лицензия ООО «Современная Медицинская Служба» выдана 12.12.2013 г. №001676.

Стационар предлагает следующие услуги:

- обустроенные комнаты: 1, 2, 3 местные (в зависимости от физического состояния пожилого человека);
- квалифицированная помощь медицинского персонала;
- круглосуточный контроль и уход с учетом состояния здоровья;
- полноценное гигиеническое обслуживание;
- 5-разовое диетическое питание;
- оказание психологической поддержки;
- создание домашней обстановки и уютной атмосферы в целом;
- индивидуальный подход к каждому;
- в обязательном порядке проводятся: ежедневный врачебный осмотр.

Помимо круглосуточного сестринского ухода по желанию пациентов и их родственников проводятся курсы поддерживающего лечения. Стационар оказывает симптоматическую терапию, обеспечивает своевременное выполнение врачебных назначений, процедур, а при необходимости, перевод пациентов в специализированные лечебные учреждения. В обязательном порядке проводятся

врачебные осмотры с контролем основных параметров. Для консультаций приглашаются врачи узкого профиля.

Основной целью стационара является получение прибыли как от частных лиц решающих свои насущные проблемы, так и тесное сотрудничество с социальными службами, в Ленинградской области, для льготного размещения пациентов, кроме решения насущных проблем, стационар несет и гражданскую миссию.

Таблица 1 – Экономические показатели ООО «Современная медицинская служба» за 2014-2016 гг.

Анализируемый источник	2014г.	2015г.	2016г.
Количество пациентов за год, чел.	624	857	152.
Количество персонала, чел.	25	46	82
Стоимость услуги средняя, руб.	1600	1700	1800
Среднегодовая зарплата работника, руб.	276000	276000	276000
Фонд оплаты труда, руб.	6900000	12696000	22632000
Койко-дней суммарно за год, дней	13104	17997	32004
Выручка от продажи услуг, руб.	20966400	30594900	57607200

Из таблицы 1 мы можем наблюдать положительную динамику, рост всех показателей, количество пациентов и количество персонала в течение 2014-2016 гг. увеличилось. Так же это и подтверждает рисунок 3.

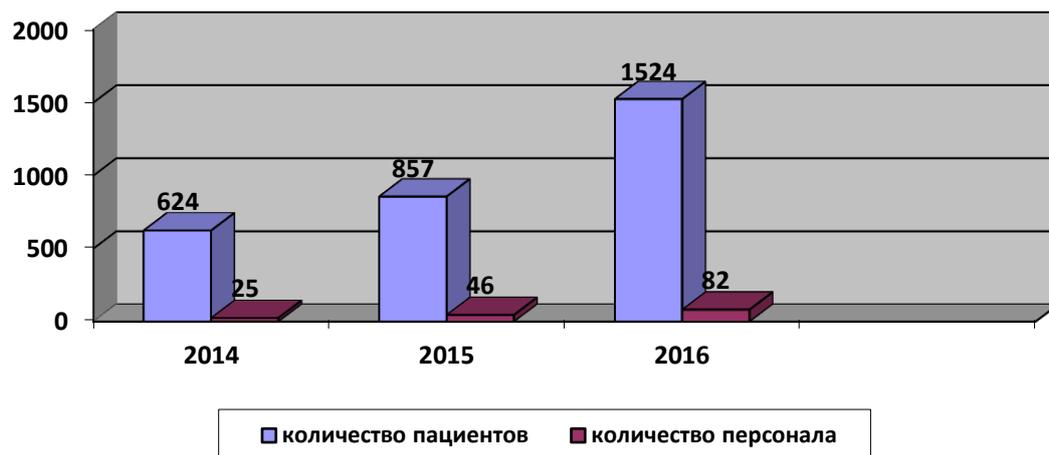


Рисунок 3 – Показатели количества пациентов и персонала за 2014-2016 гг.

Так же фонд оплаты труда персонала и выручка от продажи услуг в течение 2014-2016 гг. растет. Наглядно это отражено на рисунке 4.

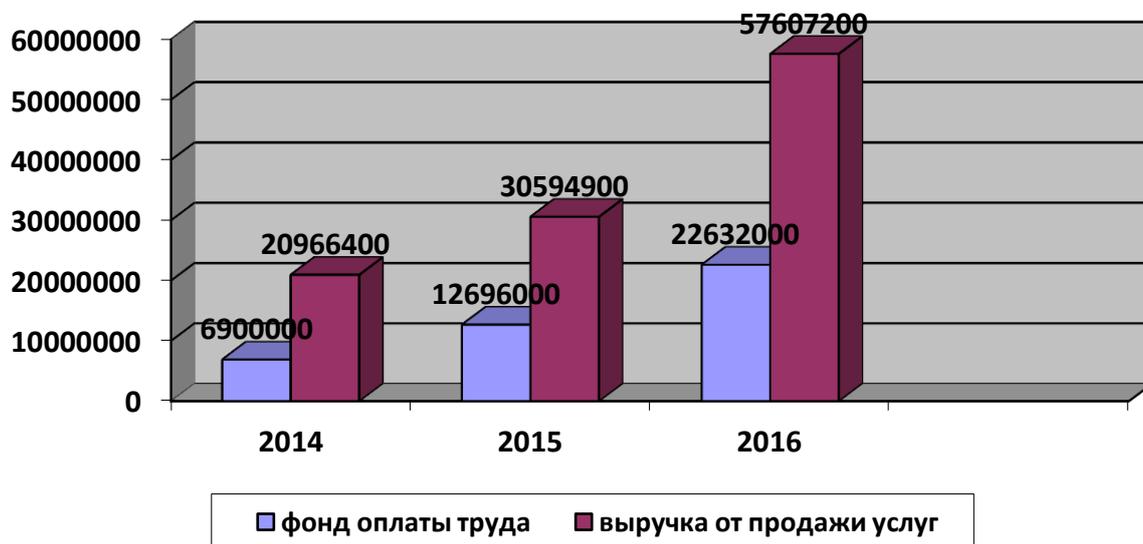


Рисунок 4 – Показатели выручки от продаж услуг и фонда оплаты труда за 2014-2016 гг., руб.

В отделение стационара сестринского ухода принимаются для временного и постоянного пребывания, больные и инвалиды, за которыми уход дома осложнен, а также люди с частичной или полной потерей способности к самообслуживанию. В стационаре оказывается помощь пожилым людям, требующим ухода и реабилитации, лицам с хроническими заболеваниями (терапевтического, кардиологического и неврологического профиля). Стоимость проживания в стационаре зависит от тяжести состояния, комфортности размещения, наличия удобств в комнате. Постояльцы обеспечиваются жилым помещением, отдельным койко-местом, мебелью, постельными принадлежностями, предметами личной гигиены, сбалансированным диетическим лечебным питанием.

Стационар представляет собой 3-х этажное здание, площадью 1076,5 м² с двумя выходами.

На первом этаже находятся тяжелобольные пациенты, нуждающиеся в посторонней помощи.

На втором этаже находятся пациенты со средней степенью тяжести.

На третьем этаже находятся постояльцы способные обслуживать себя самостоятельно.

Дополнительно имеются комнаты для занятий творчеством, музыкой, кабинеты работы с психологом.

Благоустроенные уютные жилые комнаты рассчитаны на проживание 1, 2-х и 3-х чел. Для проведения досуга имеется специальный зал для отдыха, в котором есть мягкая мебель, журнальный столик, домашний кинотеатр, музыкальный центр, библиотека. Для организации досуга постояльцев проводятся концерты (хоровых, детских ансамблей, ансамблей народного творчества), экскурсии по городу, экскурсии в музей, литературно-музыкальные вечера, коллективное посещение театров, в преддверии религиозных праздников встречи со священником Свято-

Покровского Храма, коллективные просмотры видеофильмов и их обсуждение, работают кружки по интересам.

Также организуются регулярные медицинские осмотры врачом и круглосуточный пост медицинских сестер и младшего обслуживающего персонала.

Регулярно производятся медицинские анализы, ЭКГ, инфузии и инъекции, лечение, реабилитация, уход, гигиена.

В отделении имеется изолятор на одно койко-место, что соответствует СанПиН 3.1./3.2.1379-03 «Общие требования по профилактике инфекционных и паразитарных болезней».

Для полноценной работы стационара необходим квалифицированный штат сотрудников и грамотное распределение, обучение и обеспечение всем необходимым. Задача старшей медицинской сестры стационара сестринского ухода заключается в максимально эффективном использовании профессионального и личностного потенциала персонала отделения для решения главной задачи медицинского учреждения — обеспечения высокого качества медицинской помощи пациентам. Функции старшей медсестры осуществляются по 4 направлениям: организационная работа, контроль качества оказываемой медицинской помощи, работа с персоналом, методическая работа.

С целью охраны здоровья сотрудников и постояльцев, регулярно, проводятся циклы внутрифирменного обучения, на рабочем месте, по изучению и применению различных приемов облегчающих транспортировку и изменение положения тела тяжелобольных, в том числе с повышенной массой тела. Так же регулярно проводятся групповые курсы на территории учреждения, по различным темам с которыми соприкасаемся в процессе осуществления трудовых функций. При поступлении в отделение человека с редко встречающейся патологией, моментально разбирается данный случай, и отрабатываются все необходимые манипуляции. При необходимости проводится обучение специалистов учреждениях повышения квалификации для углубленного изучения актуальных

проблем по профилю профессиональной деятельности. Регулярно привлекаются специалисты разных специальностей для проведения цикла лекций по различным заболеваниям, профилактике и оказанию неотложной медицинской помощи в различных ситуациях с практическими занятиями. И сезонный санбюллетень по профилактике заболеваний у пациентов и сотрудников этим мы добиваемся хороших показателей снижения заболеваемости у пациентов и сотрудников, а это приводит к снижению числа больничных листов.

Но основное лицо всего стационара это чистота в отделениях, и опрятный вид сотрудников. Так как посетители охотнее принимают решение остановить свой выбор на нашем учреждении, если видят не только заботу, но и опрятный внешний вид. Все это обязанности старшей медицинской сестры, впрочем, как и обеспечение, лекарственными препаратами, медицинской техникой, своевременным вызовом различных специалистов. Получение, учет, хранение лекарственных средств, своевременная выписка в необходимом количестве из аптеки – залог успешной, бесперебойной работы стационара.

2.2 Анализ системы управления персоналом и повышения квалификации персонала.

В целом по организации происходит увеличение количества пациентов и в связи с этим необходимо увеличивать численность персонала. Данные по подготовке и переподготовке персонала за 2015-2016 гг. говорят о том, что в 2015 г. прошли обучение 14 медицинских сестер, а в 2016 г. – уже 26 медицинских сестер. Повышение квалификации – один из важнейших резервов роста оказанных услуг. Разработка плана начинается с составления проектов, планов повышения квалификации персонала. Факторы роста производительности труда всегда тесно

связаны с разработкой и осуществлением мероприятия по повышению квалификации работников. А так же увеличение часов внутриорганизационного наставничества. Ввиду специфики организации обучение опытными сотрудниками недавно пришедших специалистов для более продуктивного применения рабочей силы.

Если систему подготовки персонала в ООО «Современная медицинская служба» разделить на этапы процесса обучения, то:

I этап – это выявление потребностей:

Старшие медицинские сестры определяют, сколько нужно подготовить (повысить квалификацию) медицинских сестер для организации и подают заявку в отдел кадров.

II этап – это разработка и содержание программы:

План подготовки и переподготовки новых работников разрабатывается главной медсестрой после составления плана повышения квалификации. В основу плана входят данные о дополнительной потребности в квалифицированных кадрах для организации.

Непосредственным организатором непрерывного процесса подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала выступает главная медицинская сестра.

III этап – это внедрение программы:

В первый день руководство центра подготовки персонала, распределяет медицинских сестер по группам. Им выдается расписание лекций входящих в курс освоения программы и описание цикла практических занятий. Обсуждаются организационные моменты, и происходит знакомство с базой обучения. Занятия обычно начинаются со следующего дня и длятся в течение полутора месяцев. Помимо лекций обучающиеся посещают и практические занятия, которым

отводится одно из главных позиций в процессе обучения. На практике можно методом тренировок отработать полученные в процессе обучения знания, перенять опыт старших товарищей по ведению различных ситуаций ознакомление с нововведениями.

По окончании прослушанного цикла аттестационная комиссия проводит экзамен.

IV этап – это оценка и контроль:

В заключительный день проводится контроль знаний и проверка усвоенной информации. Экзамен, по итогам которого, будут оценены знания, а его результаты вносятся в документ установленного образца.

- Экзамен может быть: текстовый, тестирование, собеседование.

Результаты сертификационного экзамена заносятся в протокол, который подписывается всеми членами комиссии. После чего учащимся специалистам выдают сертификат специалиста и удостоверение о повышении квалификации государственного установленного образца. Информация о вновь полученных документах передается в отдел кадров с занесением в личное дело, для последующего контроля и переподготовки через 5 лет.

Аттестация медицинского персонала на высшую, первую, вторую категорию проводится специалистом по желанию и является добровольной.

При аттестации медицинского работника на категорию I этап такой же, как при сертификации, потом сразу переходят к IV этапу.

Специалисты, изъявившие желание получить квалификационную категорию, должны также иметь определенный лечебный стаж для подачи на вторую категорию - не менее трех лет, на первую категорию – 7 лет и высшую категорию не менее 10 лет.

Департамент в день аттестации издает приказ, из которого следует подтверждение аттестации специалиста и присвоение ему категории. Специалисту выдают удостоверение, которое он должен подтвердить или повисить через 5 лет. Копия удостоверения предоставляется в отдел кадров в личное дело.

Работник возвращается на свое рабочее место, где он может продолжить свою работу, либо же может сменить его согласно последней специализации и повышения категории.

Можно отметить, что наблюдается тенденция к увеличению числа повысивших свою квалификацию за 2016 г. Что касается соблюдения последовательности и наличия этапов процесса обучения они есть, но только при подготовке персонала с отрывом от производства. Т.к. выполняется только I и II этапы – выявление потребности в обучении и разработка направлений, где будут обучаться сотрудники.

Целью этапа оценки формального обучения является изучение основных требований к эффективному обучению, способов определения актуальности обучения для больницы и планирования обучения персонала, методов оценки качества и результативности проведенного обучения.

2.3 Проблемы повышения квалификации персонала

Не существует какого-то одного способа оценки результатов обучения. Ввиду различия используемых программ, приемов и методов, самых различных обстоятельств обучения и целей оценки его результатов. Наибольшая объективность оценки достигается при систематическом выявлении и учете факторов, которые обуславливают эффективное обучение.

С целью выявления потребности в совершенствовании системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации проведено исследование медицинского персонала.

В связи с тем, что обученная сиделка может перестелить и совершить гигиенические процедуры (подмывание, обтирание, обработка пролежней и смену белья) у 15 пациентов в час, тогда как не обученная только 11 пациентам может оказать подобные услуги. Таким образом, для увеличения обработки количества пациентов и увеличения нагрузки руководителю стационара необходимо обучение персонала. Для наиболее эффективной работы и увеличения количества пациентов в отделении, а возможно, при сохранении нагрузки необходимость во втором сотруднике отпадет, так как обученная сиделка сможет заменить своей производительностью другого менее квалифицированного сотрудника.

Управленческая проблема – углубление знаний медицинских работников в целях повышения качества обслуживания пациентов и повышение конкурентоспособности организации.

Исследовательская проблема – оценка эффективности формального обучения.

Цель исследования – выявление слабых сторон в существующей системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации среднего медицинского персонала, выявление недостатков знаний у медицинских работников после прохождения формального обучения.

Задачи:

Оценить удовлетворенность медицинских работников процессом обучения по следующим критериям:

Новизна полученных знаний, объем полученных знаний и умений, необходимых для профессиональной деятельности, соответствие содержания программ потребностям на рабочем месте, возможность применения на

практике полученных знаний, обеспеченность учебного процесса, условия учебного процесса, уровень привлекаемых преподавателей, доступность передаваемых знаний, практическая значимость полученных знаний.

- Оценить возможность применения полученных знаний на практике.

- Оценить возможность совмещения выполняемых функций медицинским персоналом.

Метод сбора информации – разновидность опроса – анкетирование, инструментом сбора информации является анкета. Тип выборки – стихийная. Метод определения размера выборки «Произвольный», при котором выборка принимается на уровне 10% от генеральной совокупности.

В ходе исследования приняли участие 21 медсестра в возрасте от 20 до 53 лет. 47% опрошенных – лица со стажем работы от 11 до 20 лет, 30% – 21 до 33 лет и 23% – 1 до 10 лет.

Оценка формального обучения проводилась респондентами по критериям, предложенными В. Шкатуллой [42].

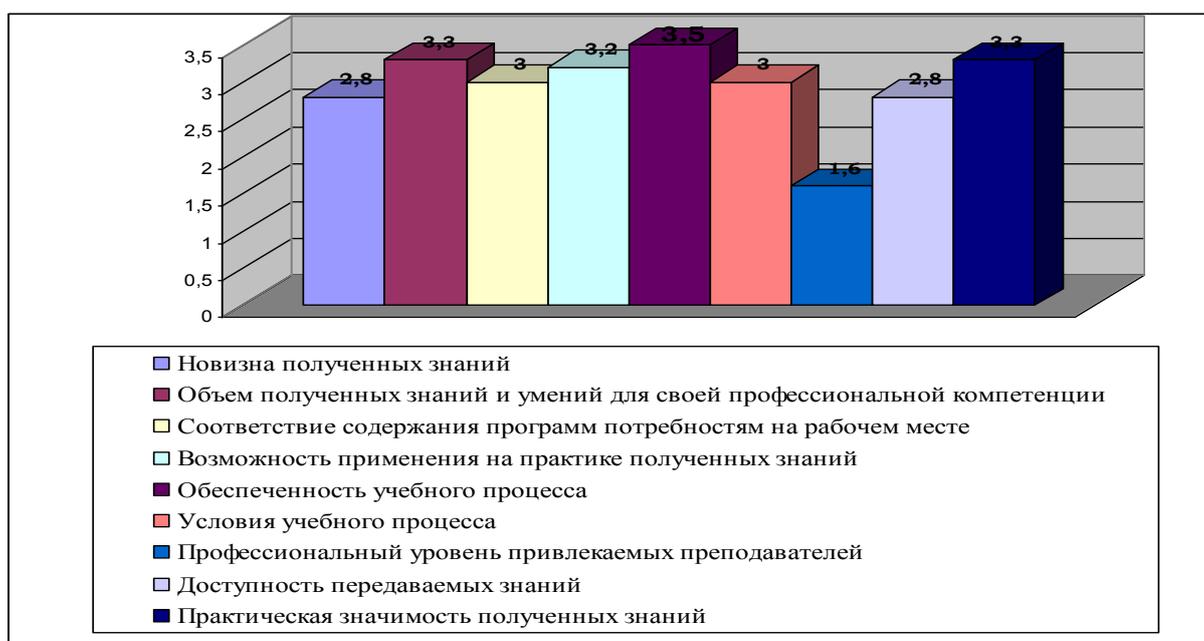


Рисунок 5 – Оценка формального обучения

На основе рисунка 5 можем заключить, что, не смотря на высокий профессиональный уровень привлекаемых преподавателей, обеспеченность учебного процесса минимальна и получаемые знания не даются в доступной форме. Следует вывод, что каждый из критериев оценки формального обучения не достигает желаемых результатов: его средняя оценка составляет - 3. Следовательно, хочется отметить, что необходимо пересмотреть, либо совершенствовать систему обучения в целях получения положительных результатов.

Несмотря на прошедшее обучение, 90% опрошенных сотрудников ООО «Современная медицинская служба» не уверены в том, что смогут работать в других отделениях. Что свидетельствует о недостаточной подготовке.

Анализ факторов внешней среды и выявления их влияния на деятельность ООО «Современная Медицинская Служба» можно провести с помощью PEST-анализа.

Факторы, оказывающие влияние на деятельность ООО «Современная Медицинская Служба»:

- 1) Экономический фактор – под этим фактором рассматривается уровень благосостояния общества, и как следствие его платежеспособности.
- 2) Политико-правовой фактор –изменения в области законодательства, прежде всего налогового и трудового кодексов.
- 3) Социальный – увеличение людей предпенсионного и пенсионного возраста и повышение требований пациентов к качеству медицинского обслуживания.
- 4) Природный фактор - ухудшение экологической обстановки.
- 5) Технологический фактор – новые продукты и технологии, которые все активнее применяются на практике ООО «Современная Медицинская Служба».

Акцентируем внимание на двух основных факторах, влияние которых изменяет требования к знаниям медицинских работников, а именно медсестер, что обуславливает необходимость изменений в существующей системе обучения персонала. Более подробно, содержание перечисленных факторов и их влияние на изменение требования к медсестрам представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ внешней среды ООО «Современная медицинская служба»

Фактор	Изменения внешней среды	Необходимые знания
Технологический (применение современных технологий в работе ООО «Современная Медицинская Служба»)	1) Применение компьютерных программ при работе с медицинской документацией 2) Использование новейшего медицинского оборудования	1) Знание таких программ, как Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Access 2) Знания и навыки работы с новым оборудованием
Социальный фактор (изменение требований пациентов к качеству обслуживания в медицинских учреждениях)	Более высокие требования к медицинскому обслуживанию со стороны пациентов	1. Знание профессиональной этики 2. Значение микроклимата в коллективе на общие результаты работы учреждения 3. Знание психологических аспектов общения с пациентами.

На основании проведенного анализа (таблица 2), следует отметить следующее, что под воздействием внешней среды и преобладанием социальных и

технологических факторов, персонал ООО «Современная Медицинская Служба» нуждается в постоянном совершенствовании знаний в области развития новых способов защиты и навыков при работе с персональным компьютером и медицинским оборудованием. И так как эти факторы постоянно совершенствуются и меняются, поэтому постоянно нужно пересматривать программу и её применение на практике.

Подводя итог результатов исследований, можно сделать заключение, что медицинский персонал, который в настоящее время оказывает услуги в ООО «Современная Медицинская Служба» не достаточно подготовлен для совмещения своих функций в разных отделениях, практическая база подготовки вообще минимальна. А под воздействием внешних факторов и тем более нуждается в постоянном совершенствовании своих знаний и умений.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию повышения квалификации персонала организации в ООО «Современная медицинская служба»

3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование повышения квалификации персонала.

В качестве первоочередной задачи повышения квалификации в ООО «Современная медицинская служба» и для совершенствования необходимо:

1. Пересмотреть содержание имеющихся программ для проведения внутрифирменного обучения сотрудников для выполнения работы более качественно и с наименьшими трудовыми затратами.

2. Заключить договор с обучающим центром для высшего, среднего и младшего медицинского персонала по изучению особенностей ведения пациентов гериатрических стационаров.

Цикл «Медицинская помощь в гериатрии и геронтологии». Стоимость данного цикла для врачей составит 28300 рублей за 504 часа обучения и профессиональную переподготовку сотрудника.

При использовании данного подхода учреждение снижает уровень врачебных ошибок и летальных исходов, а так же повышается уровень обслуживания и лечения пожилых людей. Уровень жизни и психологического комфорта повышается.

Недостаточный уровень квалификации медицинских работников способен привести к смерти пациентов, существенному ухудшению состояния их здоровья, неэффективному использованию различного рода материальных ресурсов, а также неэффективному использованию различного рода финансовых ресурсов.

На сегодняшний день специалистов по гериатрии и геронтологии даже в больших городах очень и очень мало. При условии работы такого рода специалистов в лечебном учреждении поток пациентов увеличится, так как в Гатчинском районе Ленинградской области специалистов геронтологов всего 5, данный факт указывает востребованность этого направления. И деньги, вложенные в обучение данного специалиста, будут всегда окупаемы редкостью его специализации и востребованностью на рынке.

Для среднего медицинского персонала актуален цикл «Паллиативная медицинская помощь». Стоимость 18 000 рублей за 144 часа для повышения квалификации медицинских сестер.

Этот цикл лекций поможет «понять» возрастного человека и найти к нему подход для более квалифицированного ухода и осуществления помощи.

Многие медицинские сестры приходят в организацию из других стационаров и лечебных учреждений, не имеющих специфику работы направленную на лечение и уход за людьми старше 60 лет, и не имеют навыков обращения с ними и основными заболеваниями старческого возраста.

Так, что помимо умения предпринимать действия и оказывать помощь при ведении соматических больных возникает необходимость обучения новым навыкам по ведению «специфического» пациента. В рассматриваемом учреждении подобные больные имеют почти 75% процентов от объема всех пациентов находящихся в лечебном учреждении.

Таким образом, затраты на обучение этой категории сотрудников весьма обоснованы. Иначе низкая квалификация сестринского персонала способна привести не только к неверному принятию решений при ведении пациента, но и нанесению ущерба как пациенту, персоналу так и лечебному учреждению. И как следствие снижение доверия к коммерческому стационару.

Для повышения уровня компетенции, квалификации и совершенствования существуют различные курсы постдипломного образования.

Рассматривая курс обучения для младшего медицинского персонала «Младшая медицинская сестра по уходу в гериатрическом отделении». Стоимость обучения на таком курсе составляет 2000 рублей за 24 часа. Цикл лекций и практических занятий создан для совершенствования работы с пациентами и облегчения нагрузки при обслуживании тяжелых больных.

Работа младшего медицинского персонала сопряжена с тяжелым физическим трудом. Для облегчения физической нагрузки при помощи специальных приемов используемых во время ухода за тяжелобольными пациентами и существует данный цикл лекций и практических упражнений, а так же цикл лекций по этике и деонтологии медицинского персонала в лечебном учреждении.

Таким образом, в рассматриваемом учреждении наблюдается необходимость подготовки высококвалифицированных специалистов в различных областях деятельности. В частности, подготовка фельдшеров, медсестер, врачей, а также санитаров. От уровня подготовки людей данных специальностей будет главным образом зависеть степень их небрежности, а также аккуратности в процессе выполнения ими своих трудовых обязанностей.

Таким образом, можно сделать вывод, что обучение персонала является основным вариантом получения профессионального медицинского сотрудника. Под обучением же необходимо понимать процесс передачи знаний, а также их усвоения. То есть обучение является главным средством подготовки индивида к осуществлению им конкретной разновидности трудовой деятельности.

Постоянные инвестирования в знания и освоения медицинскими сотрудниками новых навыков - является более эффективным вложением денежных средств.

Данные инвестиции в приобретение квалифицированных рабочих всегда выигрывают по отношению, к так называемым, альтернативными направлениям инвестирования.

Повышение квалификации сотрудников в ООО «Современная медицинская служба»:

- базовое качественное медицинское образование;
- постоянное повышение квалификации медицинского персонала.

Общую схему повышения квалификации сотрудников лечебного учреждения мы можем проследить на рисунке 6.



Рисунок 6 – Схема повышения квалификации сотрудников ООО «Современная медицинская служба»

Из рисунка 6 видно, что только системный подход при подготовке специалистов позволяет обеспечить необходимыми компетенциями сотрудников ООО «Современная медицинская служба» для работы в сложных ситуациях.

От квалификации медицинского работника напрямую зависит и экономическое состояние медицинского учреждения. При низком уровне

знаний и умений медицинского персонала, низкий уровень рейтинга и экономических показателей у лечебного учреждения неизбежен.

Хочется коснуться и инновационного подхода для решения проблем с повышением квалификации. В данный момент мы можем рассматривать данные подходы только с учетом внедрения в будущем так как, пока, такое обучение еще не распространено повсеместно.

Следует обратить внимание при решении вопросов в сфере повышения образования медицинских работников, и оптимизации образования и квалификации на:

1. Создание симуляционных центров и использование фантомного обучения.

В качестве основы обучающего комплекса представлен виртуальный медицинский стационар многопрофильной больницы.

Безусловно, что фантомное обучение и симуляционные технологии тренируют мышление, повышают квалификацию, учат принимать верные порой, решающие действия, снижают количество врачебных ошибок, тренировочные комплексы полезны для повышения квалификации врачей любых специальностей.

- 2 Введение системы непрерывного медицинского образования.

В последнее время обязательная система непрерывного обучения коснулась только врачей. На протяжении всего времени они должны посещать профильные курсы повышения квалификации, лекции и семинары, а так же писать работы и защищать их. Методом оценки служит балльная система за каждое участие в семинаре и написания работы, а так же изучения лекций начисляются баллы и при последующей сертификации создается портфолио, на основании, которого выставляется итоговый балл и врач получает сертификат. При успешном использовании данного метода у высшего персонала далее будет вводиться и для среднего медицинского персонала.

3. Безусловно обоснованы и дистанционные методы образования, которые завоевывают все большую популярность в системе обучения во всех отраслях, так как решает множество проблем для медицинских кадров, особенно из сельских местностей.

Использование всех перечисленных методов будет большим прорывом для постоянного профессионального совершенствования и последипломного повышения квалификации современного медицинского работника. К имиджу, которого, стремится персонал ООО «Современная медицинская служба». Конкурентоспособный, современный, квалифицированный медицинский работник не должен ограничиваться формальным прохождением курсов повышения квалификации один раз в пять лет, так как этого недостаточно в условиях высокой скорости развития медицинской науки.

Таким образом, для эффективного ведения бизнеса и улучшения качества медицинского обслуживания необходимо перманентно работать сообща по всем направлениям повышения квалификации и совместно с медицинскими вузами и средними специальными учебными заведениями, а также представителями бизнеса, работающих в этой отрасли, отслеживая развитие инновационных программ постдипломного дополнительного профессионального образования и повышения квалификации. Делая упор на дистанционные технологии, моделирование, фантомное обучение с использованием симуляторов.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Для прогнозирования затрат на комплексное обучение персонала используем таблицу 3.

Таблица 3 – Планируемые затраты на обучение персонала ООО
«Современная медицинская служба»

Наименование обучающего цикла	Число сотрудников, которым необходимо обучение	Средняя стоимость в расчете на 1 человека	Общая стоимость обучения, руб.
«Медицинская помощь в гериатрии и геронтологии»	3	28300	84900
«Паллиативная медицинская помощь»	12	18000	216000
«Младшая медицинская сестра по уходу в гериатрическом отделении».	24	2000	48000
Итого	39	48300	305 700

После прохождения цикла обучений можно увеличить количество пациентов в стационаре, не увеличивая при этом количества сотрудников. За счет уменьшения времени обслуживания, без потери качества, из расчета на одного пациента.

Таким образом, можно рассчитать эффективность мероприятий по обучению персонала:

Исходя из продолжительности 5 дневной рабочей недели врача 40 часов, мы получаем продолжительность рабочего дня 8 часов – это время работы (Тр). На сегодняшний день на каждого врача приходится 48 пациентов (Sp). Таким образом, за рабочий день врачу необходимо принять 48 человек. Spt – это количество обслуживаемых пациентов в час, до обучения. Вычисляем это по формуле.

$$Spt = Sp / Tr; (48 / 8 = 6 (Spt))$$

После обучения значение S_{p1} возрастает, и врач может принять 64 человека в день. Рассчитываем далее по предложенной формуле:

$$S_{pt1} = S_{p1} / T_p; (64 / 8 = 8 (S_{pt1}))$$

Далее посчитаем эффективность S_{py} увеличение количества пациентов, в час после пройденного обучения.

$$S_{pt1} - S_{pt} = S_{py}; (8 - 6 = 2)$$

За рабочий день $8 \times 2 = 16$ человек, а в месяц это $16 \times 30 = 480$ койко-дней. Если учитывать что средняя стоимость 1 койко-дня 1800 рублей, мы можем наблюдать безусловное увеличение прибыли:

$1800 \times 480 = 864000$ рублей дополнительная прибыль на одного врача после повышения квалификации в месяц.

Таким образом, три врача могут принести дополнительный доход в сумме: $864000 \times 3 = 2592000$ рублей. Что в полной мере сможет в первый же месяц перекрыть стоимость потраченного финансового вложения.

Так же можно рассчитать ожидаемый экономический эффект от внедрения рекомендованных мероприятий, используя средние значения, полученные от экспертных оценок.

Расчет экономического эффекта от уменьшения степени движения медицинских кадров организации:

$$Эт = Z_{нЧ} PЧ (K1 - K2) \quad (1)$$

где Эт – экономический эффект от уменьшения степени движения медицинских кадров организации; $Z_{н}$ – финансовые затраты и издержки на адаптацию молодого специалиста, которого взяли на работу; P – среднесписочная численность персонала организации; $K_{1,2}$ – коэффициенты степени движения медицинских кадров организации.

Финансовые затраты и издержки на адаптацию молодого специалиста, которого взяли на работу, находим по формуле:

$$Z_n = Z_{оп} / P_{от} \quad (2)$$

где Z_n – финансовые затраты и издержки на адаптацию молодого специалиста, которого взяли на работу; $Z_{оп}$ – финансовые затраты и издержки на поиск медицинского персонала на вакантную должность; $P_{от}$ – количество отобранных кандидатов на вакантную должность.

Финансовые затраты и издержки на адаптацию молодого специалиста: - финансовые затраты и издержки на раздаточный материал – 20,3 руб. (стоимость отпечатки материала в типографии за единицу);

- оплата труда специалиста по кадрам (из расчета, что заработная плата специалиста по кадрам составляет 8565 в месяц, время собеседования 0,5 часа – 17,8 руб.);

- финансовые расходы и издержки на привлечение нового специалиста на вакантную должность (размещение рекламного объявления) – 420 руб. Итоговая сумма финансовых затрат и издержек на адаптацию молодого специалиста, которого взяли на работу, составляет – 458,1 руб.

Расчет экономического эффекта от обучения с последующим совмещением профессий производится по формуле:

$$Э_{об} = Z_{зн} \times P_{сн} \times N - Z_{об} \quad (3)$$

где $Z_{зн}$ – разница между финансовыми затратами на заработную плату и отчислениями на одного работника в месяц. Учитывая прибавку к должностному окладу при совмещении профессий;

$P_{сп}$ – число кандидатов (из обучившихся) для профессиональной деятельности, согласно смежной профессии;

N – календарный срок, за который рассчитывается экономическая эффективность, в нашем случае это 1 год (12 мес.);

$Z_{об}$ – финансовые затраты и издержки на обучение.

Произведем расчет вышеперечисленных показателей:

Зп – заработная плата работника, чью должность будет совмещать обученный работник, составляет 9774 руб., доплата 1954 руб. (20%).

$Зп = 9774 - 1954 = 7820$ руб. (экономия от совмещения профессии).

Таким образом, можно заключить, что совмещение смежных профессий и снижение движения персонала будет повышать уверенность для них в профессиональной занятости.

Экономическая эффективность предложенных методов по повышению квалификации персонала в организации ООО «Современная медицинская служба» таких как повышение квалификации медицинского персонала, эффективная подготовка и переподготовка, оценивается результатами перемещения и совмещения смежных профессий. После участия в процессе профессиональной переподготовки, т.к. это способствует дальнейшему снижению времени на поиск нового медицинского персонала для замещения вакансий и финансовые затраты и издержки на обучение медицинского персонала и их профессиональную адаптацию в коллективе организации. Эффекты от реализации предлагаемого проекта проявляются как в экономической, так и в социальной сфере: снижением текучести кадров (повышение стабильности коллектива, удержание ключевых специалистов, снижение издержек на поиск и обучение новых сотрудников); повышением мотивации сотрудников к работе (как следствие – более качественное выполнение работ, более эффективное взаимодействие персонала и т.д.); повышением мотивации сотрудников к обучению за счет создания благоприятных условий (как следствие – более квалифицированный и конкурентоспособный персонал); улучшение имиджа ООО «Современная медицинская служба» как партнера и работодателя (возможность найма лучших специалистов отрасли); уникальности оказываемых услуг.

Заключение

Квалификация – это социально-экономическая характеристика работника, подразумевающая под собой набор специальных профессиональных знаний, навыков, умений, позволяющий работнику выполнять трудовые функции определенной степени сложности в определенной трудовой сфере. В свою очередь, повышение квалификации – это вид профессионального обучения, направленного на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост мастерства в различной профессионально-трудовой сфере.

Повышение квалификации персонала должно быть комплексным по охвату, дифференцированным по отдельным категориям работников, индивидуализированным, непрерывным, ориентированным на перспективный рост деятельности.

Система профессионального обучения персонала представляет собой систему, состоящую из элементов (подготовка, переподготовка, повышение квалификации кадров). Она имеет единую целевую направленность (формирование компетенций специалистов, необходимых для их профессиональной деятельности в соответствии с потребностями и технологическими изменениями). Система реализуется в процессе выполнения различных функций. Реализация не только экономической, но и социальной, адаптационной, развития личности, воспитательной, профилактической.

По результатам исследования было установлено значительное количество показателей, которые разрешают осуществить оценку отдельных аспектов качества профессионального развития и повышения квалификации персонала.

Исходя из целей и задач исследования, был проведен анализ организационно-экономической деятельности ООО «Современная Медицинская Служба». Так, рассматриваемая нами организация – коммерческая и ее процветание напрямую

зависит от квалифицированных сотрудников и слаженной работы всей команды. Очевиден тот факт, что работа в подобном месте тяжела и физически и морально, ведь рано или поздно пациенты угасают, но только четкое руководство, наставления и поддержка способны избавить от нежелательных последствий и вселить корпоративный дух. Крупная, уверенная, расширяющаяся организация сможет, без сомнения, еще больше привлечь потребителей услуг.

Ведь рано или поздно каждый из нас сталкивается с проблемой: как, будучи работающим человеком, обеспечить качественный медицинский уход своим пожилым родственникам и инвалидам. Поездка в отпуск или в командировку становится настоящим испытанием. Оставить престарелого родственника одного страшно, ухаживать некому, нанять сиделку ненадежно. А если речь идет о серьезном заболевании, то возникает необходимость медицинских знаний и специальных навыков по уходу за больным. Для того, чтобы нуждающийся в уходе пожилой человек получал его в нужном объеме, необходима помощь специалистов.

Список используемых источников

1. Алавердов, А. Р. Развитие человеческого капитала организации. Управление человеческими ресурсами организации / А. Р. Алавердов. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – Глава 13. – С. 509-560.
2. Артемов, О. Ю., Овчинникова, Н. В. Исследование современных методов подготовки руководителей и менеджеров / О. Ю. Артемов, Н. В. Овчинникова // Вестник Российского Государственного гуманитарного университета. – 2012. – № 10. – С. 26-37.
3. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров – М.: Академия 2012. – 224 с.
4. Байгожина, З. А. Оценка системы последиplomного образования средних мед работников и пути ее совершенствования : автореферат диссертация канд. мед. наук / З. А. Байгожина. – Астана, 2009. – 27 с.
5. Белоусов, В. В. Теоретико-методические основы организации стратегии развития персонала предприятия / В. В. Белоусов // Вестник УрО РАН. – 2012. – № 3. – С. 35-40.
6. Березкин, Ю. М. Финансовый менеджмент : учебное пособие / Ю. М. Березкин, Д. А. Алексеев. – Иркутск: БГУЭП, 2015. – 330 с.
7. Бураншина, Н. А. Человеческий капитал в современных междисциплинарных исследованиях / Н. А. Бураншина // Креативная экономика. – 2011. – № 10 (58). – С. 74-79.
8. Вульфсон, Б. Л. Мировое образовательное пространство на рубеже веков / Б. Л. Вульфсон. – М.: Изд-во Московского психолого-социального института, 2006. – 235 с.
9. Гавкалова, Н. Л. Социально-экономические аспекты обеспечения эффективности кадрового менеджменту / Н. Л. Гавкалова, Т. В. Кайнова. – М.: Изд. ХНЭУ, 2011. – 236 с.

10. Гончар, Н. Т. Научное обоснование совершенствования системы последипломного медицинского образования в северо-западном федеральном округе РФ: диссертация д-ра. мед. наук : 14.02. 03 / Н. Т. Гончар. – СПб., 2012. – 337 с.
11. Городничук, Н. В. Пути повышения эффективности производственной деятельности предприятия / Н. В. Городничук, А. С. Ларин. – Донецк: ДонНТУ, 2012. – С. 42-44.
12. Даль, В. И. Толковый словарь живого великорусского языка [Электронный ресурс] / В. И. Даль. – М.: Русский язык, 1981. – Режим доступа: <http://www.classes.ru/all-russian/russian-dictionary-Dal-term-15457.htm>
13. Деминг, Эдвардс. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 420 с.
14. Дьяченко, В. Г. Управление качеством медицинской помощи : учебник / В. Г. Дьяченко, Л. В. Солохина, С. В. Дьяченко. – Хабаровск, 2012. – 655 с.
15. Захарова, О. В. Факторы и принципы управления качеством профессионального развития персонала предприятия / О. В. Захарова, Н. В. Городничук // Региональные проблемы преобразования экономики: социально-демографические приоритеты субъектов Северо-Кавказского федерального округа Российской федерации: IV Всерос. научно-практическая конфер. с международным участием. – Махачкала: ИСЭИ ДНЦ РАН, 2013. – С. 65-71.
16. Зинкина, А. П. Непрерывное профессиональное образование специалистов по социальной работе в процессе взаимодействия вуза и лечебно-реабилитационного учреждения: автореферат диссертация к. п. н: 13.00.08 / А. П. Зинкина. – О., 2011. – 21 с.
17. ИИТО ЮНЕСКО. Что такое повышение квалификации [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://websoft.ru/db/wb/1AE35D3CA08D4DDEC3256F310047E8A7/doc.html>
18. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 301 с.

19. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. М.: КноРус, 2012. – 368 с.
20. Кирюхина, Т. В. Роль самообразования в профессиональном совершенствовании врача: диссертация к. м. н: 14.00.52 / Т. В. Кирюхина. – Волгоград, 2009. – 128 с.
21. Князюк, Н. Ф., Кицул И. С. Методология построения интегрированной системы менеджмента медицинских организаций / Н. Ф. Князюк, И. С. Кицул. – М.: «Менеджер здравоохранения», 2013. – 312 с.
22. Колбасова, Т. Самая сложная специальность [Электронный ресурс] / Т. Колбасова // Медицинский вестник. Портал российского врача. – Режим доступа: http://www.medvestnik.ru/articles/samaya_slozhnaya_specialnost/
23. Кондурар, М. В. Понятия компетенция и компетентность в образовании / М. В. Кондурар // Вектор науки ТГУ. – 2012. – №1(8). – С. 189-191.
24. Лукьянова, А. Л. Чьи заработки растут быстрее: мобильность по относительным заработным платам в России (2000-2005 гг.) / А. Л. Лукьянова // Экономический журнал ВШЭ. – 2009. – № 13(2). – С. 217-242.
25. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник для студ. вузов, обучающихся по экон. спец. / В. М. Маслова; Издательство «Лань» (ЭБС). – М.: 23 Юрайт, 2011. – 489 с.
26. Матвейчик, Т. В., Новицкая, С. Ф. Элементы инновационного менеджмента в обучении специалистов сестринского дела (мастер-класс для организаторов сестринского дела) / Т. В. Матвейчик, С. Ф. Новицкая. – Минск: ГУ РНБ, 2012. – 64 с.
27. Митрофанова, Е. А., Свистунов, В. М., Каштанова, Е. В. Управление персоналом: теория и практика. Организация обучения и профессиональное образование персонала: учебно-практическое пособие / Е. А. Митрофанова, В. М. Свистунов, Е. В. Каштанова. – М.: Проспект. 2012. – 72 с.
28. Нестерова, О. В. Обучение персонала как инструмент реализации стратегических целей организации / О. В. Нестерова // Интернет-журнал

«НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2015. – Том 7, №2 [Электронный ресурс]. – Ресурс доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/09EVN215.pdf>

29. Нестерова, О. В. Реализация компетентностного подхода в профессиональном образовании hr-менеджеров. Инновационные hr-технологии для современной России: кадры решают все! / О. В. Нестерова // Материалы науч.-практ. конференции, посвященной 10-летию кафедры Управления человеческими ресурсами МФПУ «Синергия» (10.06.2014) / Сост. А. Р. Алавердов. – М.: МФПУ «Синергия», 2015. – С. 201-215.

30. Никитин, А. Как требует стандарт / А. Никитин, К. Осминин // Служба кадров и персонал. – 2009. – №1. – С. 76-79.

31. Общественное мнение [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.levada.ru/books/obshchestvennoe-mnenie-2013>

32. Одегов, Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. – М.: Альфа-Пресс, 2006. – 560 с.

33. Одегов, Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методический подход / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 752 с.

34. Осипенко, А. П. Профессиональное последипломное образование как фактор совершенствования медицинской помощи в современных условиях: автореферат диссертация к. м. н.: 14.00.33 / А. П. Осипенко. – М., 1991. – 22 с.

35. Пенкин, Н. П. Формирование эффективной региональной отраслевой системы образования (на примере здравоохранения): диссертация к. э. н.: 08.00.05 / Н. П. Пенкин. – Ижевск, 2006. – 180 с.

36. Пономарева, М. Корпоративное обучение: от теории к практике / М. Пономарева [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.e-executive.ru/education/adviser/1156185/?page=0>

37. Постановление Правительства РФ от 26 июня 1995 г. № 610 «Об утверждении Типового положения об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов».

38. Ужакина, Ю. Buddying – друг от семи недугов [Электронный ресурс] / Ю. Ужакина. – Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6311References>
39. Управление персоналом: учебник для студентов вузов / Университетская библиотека онлайн (ЭБС); под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 568 с.
40. Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии : монография / под. ред. Михалкиной Е. В. Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону: Изд-во ЮФУ, 2013. – 428 с.
41. Филатов, С. А. Непрерывное профессиональное образование в контексте экономики, основанной на знаниях: автореферат диссертация д. э. н.: 08.00.01 / С. А. Филатов. – Н., 2005. – 369 с.
42. Фомина, Н. А. Совершенствование организации последиplomной подготовки среднего медицинского персонала на базе многопрофильного ЛПУ : диссертация к. м. н.: 14.02.03 / Н. А. Фомина. – К., 2011. – 163 с.
43. Щербаков, М. В. Система обучения персонала как фактор конкурентоспособности фирмы / М. В. Щербаков // Человек и труд. – 2013. – № 8. – С. 58-64.
44. Barron, J., Berger, M., Black, D. How Well Do We Measure Training? / Barron J., Berger M., Black D. // Journal of Labor Economics. – 1997. – № 15(3). – P. 507-528.
45. Hansson, B. Company-based determinants of training and the impact of training on company performance: Results from an international HRM survey / Hansson B. // Personnel Review. – 2007. – № 36(2). – P. 311-331.
46. Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. The learning Company: 2nd end / Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. – Maidenhead : McGraw-Hill, 1997. – 382 p.
47. Sveiby, K. E. The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets / Sveiby K. E. – San Francisco : Berrett-Koehler Inc., 1997. – 220 p.

48. Thomas, N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty. «Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues» / Thomas N. Training and Development in Ireland. – Cengage Learning EMEA, 1995. – 298 p.