МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Факультет экономический**

**Кафедра экономики предприятия, регионального и
кадрового менеджмента**

**Курсовая работа**

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ПОДГОТОВКИ, ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

Работу выполнил \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Д.О. Черкасов

Направление подготовки 38.04.03 Управление персоналом

Направленность (профиль) Управление персоналом в организациях сферы услуг

Научный руководитель

д-р. экон. наук, профессор \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Г.Г. Вукович

Нормоконтролер

преподаватель \_*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Г.Г. Вукович

Краснодар

2018

СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ……………………………………………………………………… 3](#_Toc531696949)

[1 Теоретические и методические аспекты исследования процессов подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала… 5](#_Toc531696950)

[1.1 Сравнение отечественных и зарубежных теорий кадрового менеджмента, описывающих процесс подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала 5](#_Toc531696951)

[1.2 Методические подходы к процессу исследования подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала. 11](#_Toc531696952)

[1.3 Особенности управления персоналом и его развития в сфере услуг. 15](#_Toc531696953)

[2 Исследование управления процессами подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала на примере рынка медицинских услуг Краснодарского края…………………………………………………. 20](#_Toc531696954)

[2.1 Исследование эффективности существующих систем подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала в сфере медицинских услуг Краснодарского края. 20](#_Toc531696955)

[2.2 Резервы повышения эффективности подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала в сфере медицинских услуг. 26](#_Toc531696956)

[3 Основные направления и мероприятия по повышению эффективности подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала в сфере медицинских услуг Краснодарского края………………………… 31](#_Toc531696957)

[3.1 Экономические и институциональные аспекты, касающиеся управления процессами подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала 31](#_Toc531696958)

[3.2 Инновационное управление процессами подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала. 36](#_Toc531696959)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ………………………………………………………………… 40](#_Toc531696960)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 42](#_Toc531696961)

# ВВЕДЕНИЕ

 Персонал, как и современные компании, находится в постоянном развитии. На сегодняшний день, обучение сотрудников – является перспективным направлением в организации эффективной деятельности компании. Проведение различных курсов повышения квалификации, переподготовки: от лекций, до практических занятий в виртуальной реальности – предоставляют руководителю выбор в методе осуществления обучения.

Процессы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала являются актуальными на данный момент. Приоритетность вопросов обучения и развития персонала обусловлена высоким уровнем конкуренции и постоянным повышением уровня предоставляемых услуг. Образование сотрудников сегодня, это инвестиции, в которые вкладывают немало ресурсов для того, чтобы в перспективе организация развивалась и показывала стабильный экономический рост. Данное обстоятельство и предопределило выбор темы работы, её структуру и концептуальные направления исследования проблем, составляющих сущность работы.

Цель работы состоит в раскрытии роли и значения процессов подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала в современной экономике, а также анализ квалификации персонала и его повышения на примере сфере медицинских услуг Краснодарского края.

Поставленная цель предопределила решение следующих задач:

– рассмотреть теоретические и методические аспекты процессов обучения персонала;

– провести анализ существующей системы подготовки кадров и сравнить с зарубежной;

– проанализировать мероприятия по повышению эффективности процесса обучения и выявить какие из них используются в Краснодарском крае;

– изучить инновационные методы мотивации для повышения квалификации у сотрудников, и какие из них приспособлены к сфере медицинских услуг Краснодарского края.

В качестве объекта исследования выступает сфера медицинских услуг Краснодарского края. Предметом работы выступает совокупность социально-экономических отношений, способствующих внедрению инновационных методов повышения квалификации в медицинскую сферу Краснодарского края.

Инструментарно-методический аппарат работы базируется на общенаучных методах диалектического, сравнительно-системного, историко-логического, структурно-уровневого, институционально-эволюционного анализа, качественного и количественного подходов, а также аналитических приёмов.

Информационно-эмпирической базой работы послужили труды отечественных и зарубежных учёных таких, как Мирошин Д.Г., Новиков П.М., Зуев В.М., Масалимова А.Р., Бородина Н. В., Журавлев П.В., которые внесли существенный вклад в разработку теоретических основ процесса обучения персонала; публикации в периодической экономической печати; данные государственной службы статистики; ресурсы сети Интернет.

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена целью, задачами, а также характером предмета и объекта исследования. Работа включает в себя введение, три главы, заключение, список использованных источников (45 наименований), 6 таблицы, 5 рисунков. Общий объём работы составил 45 страниц.

1. Теоретические и методические аспекты исследования процессов подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала
	1. Сравнение отечественных и зарубежных теорий кадрового менеджмента, описывающих процесс подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала

В последние годы в России ставятся задачи развития инновационной экономики, что отражается в изменении стратегических направлений компаний. К таким направлениям относятся различные производства в новых экономических условиях, постоянное повышение качества и конкурентоспособности продукции, повышение экономической эффективности компаний, расширение номенклатуры продукции. Устойчивое функционирование предприятий в условиях инновационной экономики невозможно без развития кадрового потенциала, но масштабы и темпы перемен в российской экономике таковы, что персонал должен в сжатые сроки приспосабливаться к новым условиям профессиональной деятельности – расширять и повышать квалификацию, проходить переподготовку.

Анализ работ российских исследователей: Масалимовой А.Р., Новикова П.М., Знаменского Д.Ю. – показывает, что периодичность повышения квалификации персонала промышленных предприятий в настоящее время в Российской Федерации составляет в среднем 5 – 7 лет, тогда как в странах с развитой рыночной экономикой такая периодичность составляет 2 – 5 лет. Отметим, что система профессионального и экономического обучения кадров, существовавшая на предприятиях нашей страны во второй половине 20 века, предусматривала периодичность переподготовки специалистов один раз в пять лет, или по мере необходимости [11].

Значительный опыт процесса обучение и переподготовки персонала накоплен на предприятиях Японии, США и Западной Европы. На данный момент можно говорить о существовании японской и евро-американской модели организации обучения, которые формировались под воздействием многолетних традиций в области подготовки персонала: от индивидуального обучения работников в условиях ремесленных мастерских до организации курсов обучения персонала на современных крупных предприятиях. Рассмотрим основные отличия данных моделей в таблице 1.

Таблица 1 – Основные отличия японской и евро-американской модели управления персоналом (составлено автором на основе [13])

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование параметра | Японская модель | Евро-американская модель |
| Преданность компании | Главенствуют моральные качества и преданность одной компании | Главенствует экономическая составляющая, нет приверженности к одной компании |
| Отбор и обучение персонала | Профессиональные навыки формируются в процессе деятельности в компании, возможен найм недостаточно квалифицированного, но потенциального сотрудника | Компании сразу отбирают профессиональных и высококвалифицированных работников. Акцент на величину стажа  |
| Квалификации | Акцент на расширение квалификаций сотрудника | Акцент на повышение уровня квалификации в конкретно заданной области |
| Ориентация процесса управления | Ориентация на группу и организацию в целом | В процессе управления ставка на личность |
| Стимулы | Значимая роль отводится социально-психологическим факторам | Главный стимул – экономические факторы |

Рассмотрим подробнее параметры японской модели. В рамках которой господствующее значение имеют моральные качества и преданность компании, поэтому на многих японских предприятиях учитываются прежде всего профессиональные и социально значимые качества работника, позволяющие ему сравнительно легко адаптироваться к условиям, проявлять творческую активность, готовность к постоянному обучению на рабочем месте и высокую профессиональную мобильность [36].

Отличительной чертой японской модели является то, что профессиональные знания и умения работников формируются в процессе деятельности в условиях конкретного предприятия: они ориентируются на «добавочное» обучение всех потенциальных работников, независимо от имеющейся профессии и квалификации. Особенно это характерно для выпускников профессиональных образовательных учреждений, которые, в японской модели признаются работниками «недостаточной квалификации» и направляются на специально организованные курсы. Таким образом, в Японии образовательные функции четко разделены между общими, обеспечивающими фундаментальное обучение, и корпоративными, обеспечивающими профессиональное обучение.

Володина А.С., сравнивая японскую модель с евро-американской, пишет о том, что в Японии ключевую роль при работе сотрудника играют моральные качества, приверженность одной компании. С данными фактами сложно спорить, но информация о том, что экономические и материальные привилегии не интересуют работников – не верно, по нашему мнению. Сотрудники в меньшей степени заинтересованы в повышении заработной платы в сравнении с американской системой, но все же данный фактор является одним из основных в процессе выбора компании [5].

В евро-американской модели предпочтение отдается в первую очередь величине стажа работника на конкретном предприятии. Данный показатель часто напрямую соотносится с объемом производственного опыта, сформированного у сотрудника, и такое соотношение можно признать достаточно корректным [4]. В рамках евро-американской модели авторитет сотрудника предприятия, обладающего большим стажем или более высокой квалификацией, позволяет новым сотрудникам существенно упростить восприятие производственного опыта и усвоение корпоративных традиций. В евро-американской модели нет четкого разделения сфер деятельности профессионального образования и корпоративного обучения, поэтому предполагается, что выпускник учреждений профессионального образования обладает таким уровнем сформированности профессиональных знаний и умений, который позволяет ему входить в производственный процесс с минимальным сроком адаптации. Поэтому в первую очередь оцениваются знания и умения претендента на рабочее место и только после этого его профессионально-важные качества [38].

С позиций организации корпоративного обучения в японской и евро-американской моделях преобладают три формы учебного процесса, рассмотренные в таблице 2.

Таблица 2 – Общие формы учебного процесса для Японии, США и Европы (составлено автором на основе [42])

|  |  |
| --- | --- |
| Формы учебного процесса | Краткая характеристика |
| Обучение во время работы | Проводится на рабочем месте, более опытные сотрудники организуют и руководят профессиональной деятельностью обучаемого |
| Обучение вне работы | Проводится на предприятии ли за его пределами, с организацией краткосрочных курсов разных категорий работников, дифференцированные по их должностям и квалификации, по темам, необходимым для их профессионального роста  |
| Самообразование | Заключается в развитии собственных компетенций как в общекультурных, так и в общепрофессиональных и специальных, характерных для данного предприятия направлениях |

Следует отметить, что на японских предприятиях не существует традиции разделения работников на квалификационные категории, которое осуществляется в зависимости от уровня сформированности профессиональных знаний, и умений работника в момент поступления на работу. Это связано в первую очередь с необходимостью учета специфики профессиональной деятельности работника на конкретном предприятии, поэтому и компания, и сами работники рассчитывают, что они будут повышать и расширять квалификацию пропорционально имеющемуся профессиональному опыту. Такое положение, в целом, нехарактерно для евро-американской модели в рамках которой в первую очередь оценивается текущий уровень сформированности профессиональных знаний и умений, на основе которого определяется номенклатура, тех видов профессиональной деятельности, которые может выполнять работник, и принимается решение о приеме или об отказе в приеме на работу [40].

Следовательно, если в Японии корпоративное обучение направлено в большей степени на расширение квалификации работников с целью обеспечения высокой мобильности рабочей силы, то в Европе и США основной задачей корпоративного обучения является повышение квалификации в рамках той же профессиональной деятельности. С точки зрения организации учебного процесса японская и евро-американская модели корпоративного обучения во многом схожи. Так даже при существующей в Японии системе обучения персонала, многие предприятия для подготовки квалифицированных работников и руководителей организуют обучение их вне предприятия, которое осуществляется в профессиональной школе, колледже, вузе или учебном центре при другой фирме [9].

Практически все крупные промышленные предприятия Японии, европейских стран и США включают в свои штаты профессиональных преподавателей соответствующего профиля. Корпоративное обучение позволяет работникам дополнить и расширить знания, полученные в учебном заведении, приспосабливает их к производственным нуждам конкретного предприятия. После прохождения внешнего обучения в большинстве организаций проводится стажировка претендентов на вакантные рабочие места, которая связана с возможностями применения знаний потенциальных работников в конкретных производственных ситуациях, дифференцируемых по уровню сложности. Стажировка организуется в двух традиционных формах: инструктирование на рабочем месте (например в США и Японии); обучения на рабочем месте под руководством опытного работника (например в Германии и Франции, а также в Японии) [23].

Рассматривая модели управления персоналом, Казарян И.Р. считает, что в американской модели не существует команды, а все задачи решаются исключительно индивидуально. По нашему мнению, данное высказывание не совсем верно, так как индивидуализм присутствует в большей мере, чем в Японии, но говорить об отсутствии группового метода решения задач – неверно. Крупные проблемы и задачи компаний решаются общим сбором причастных сотрудников и вынесением общего решение, так как организация – это в первую очередь объединение людей, и решать проблемы, касающиеся ее дальнейшего существования одному человеку – не корректно, даже для американской модели [13].

Следует отметить, что в рамках евро-американской модели корпоративного обучения в последние годы стала широко распространяться такие методы организации учебной работы, как «secondment» и «shadowing». Метод «secondment» заключается во временном направлении обучаемого в другую структуру предприятия или на другое предприятие для ознакомления с новым функционалом, включения в него и овладения необходимыми навыками. Метод «shadowing» заключается в прикреплении соискателя должности, который называется «тень» к опытному работнику, на один – три дня, чтобы оценить его потенциал и мотивацию к работе на конкретной фирме или в конкретной должности [37].

Таким образом, в Японии, странах Европы и США в последние десятилетия накоплен значительный опыт подготовки как высококвалифицированных работников производственной сферы, так и руководителей. Крупные предприятия создают собственные системы корпоративного обучения, которые направлены на обучение и подготовку работников, разрабатывают собственные программы систематического обучения, дифференцированные по должностям и квалификации, организуют стажировки на собственной базе и на базе других предприятий, используют инновационные методы обучения и психологического сопровождения процесса обучения работников предприятия.

## Методические подходы к процессу исследования подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.

Рассматривая методические подходы к процессу исследования подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала, сделаем акцент на конкретные методы и способы обучения сотрудников, а также влияние данных подходов на компетентность персонала.

Существует множество способов обучения сотрудников, но, действительно эффективным можно считать сочетание нескольких методов в одну программу. Комплексный процесс подготовки и обучения персонала с наибольшим качеством будет влиять на повышение производительности компании в целом.

Рассмотрим систему корпоративного образования: повышение квалификации, подготовка, переподготовка в общей образовательной системе, представленная на рисунке 1.

Программы повышения квалификации

Корпоративное образование

Программы профессиональной переподготовки

Высшее профессиональное образование

Подготовка кадров высшей квалификации

Среднее профессиональное образование

Специалитет и магистратура

Бакалавриат

Общее образование

 Рисунок 1 – Взаимосвязь компонентов в системе образования России [24]

Рассмотрим методы, используемые в процессе корпоративного обучения, а также повышения квалификации сотрудников.

1. Обучение с инструктором в небольшой аудитории, рассчитанным на обучение до десяти сотрудников одновременно. Применяются различные способы взаимодействия с обучаемыми: повествование, воспроизведение видеороликов, демонстрация презентаций. Данный метод является эффективным для представления большого количества материала группам сотрудников и гарантирует, что каждый получит информацию [22].
2. Интерактивные методы, которые включают в себя: разделение на групповые дискуссии, проведение тематических исследований, неформальные сессии вопросов и ответов, ролевые игры для обучения навыков межличностного общения, викторины. На наш взгляд, такие способы повышения квалификации, являются наиболее запоминающимися и интересными у сотрудников, так как персонал участвует в обучении, новые сотрудники получают возможность перенять опыт у более опытных. Но, такие сеансы занимают больше времени, чем традиционные, и информация может поступать неравномерно [20].
3. Практическое обучение, включающее в себя несколько методов, которые позволят сотрудникам лучше понять деятельность и отдельные структуры компании. Методы и их краткие характеристики представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Методы практического обучения, используемые в компаниях России и Европы (составлено автором на основе [20])

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название метода | Характеристика метода | Положительные качества | Отрицательные свойства |
| Перекрестное обучение | Работники выполняют задания других сотрудников | Улучшаются навыки взаимодействия персонала между собой | Отвлечение внимания от своих прямых обязанностей может привести к ошибкам |

Продолжение таблицы 3

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Демонстрация | Демонстрация работы с новым оборудованием, программным обеспечением | Повышение навыков профессионализма сотрудника при работе с новыми программами, оборудование | Рассматривается для одного, или нескольких сотрудников, которые и будут работать с данным оборудованием |
| Наставничество | Включает в себя общение с более опытным сотрудником, обучение у него аспектов работы  | Повышение уровня компетентности и профессионализма в процессе обучения | Индивидуальный подход |

1. Компьютерное обучение, набирающее все большую популярность, поскольку технологии становятся все более распространенными, хотя традиционные формы обучения, на наш взгляд, не будут полностью заменены технологическими решениями, а лишь усилены ими. Обучение может быть при помощи следующих форм: мультимедиа, компьютерные программы, виртуальная реальность. Преимущества такого рода обучения и подготовки персонала очевидны:

– программы могут быть настроены индивидуально для компании;

– использование для развития и практики новых навыков;

– применимы к самообучению;

– программы гибкие, то есть могут быть использованы стажерами в любое время;

– результаты в программах измеримы, значит можно отслеживать статистику и прогресс сотрудника [33].

К недостаткам методов компьютерного обучения можно отнести только тот факт, что стажеры должны быть грамотными в отношении использования программных продуктов, а также отсутствует взаимодействие с наставником.

1. Интернет-обучение, которое можно рассмотреть совместно с предыдущим методом, но оно настолько велико и используется повсеместно, что было решено выделить его как отдельный процесс. К электронному обучению относится повышение квалификации персонала при помощи веб-обучения, видеоконференций, веб-семинаров, онлайн-обучения в университетах и множество других. По сравнению с другими способами подготовки персонала, является менее дорогостоящим способом получения профессиональной подготовки специалистов, и также эффективен для самостоятельного обучения в любое время. Недостатки связаны с отсутствием компетентности, связанной с владением интернет-сервисов у сотрудников, проходящих обучение [2].

Наиболее крупные компании, использующие интернет-обучение в России, это «Сбербанк», «Газпром», «Евросеть». Затраты на образование в корпоративном секторе за 2017 год представлены на рисунке 2.

Рисунок 2 – Затраты на образование в корпоративном сегменте за 2017 год, млн.руб. [44]

Таким образом, самым эффективным методом процесса подготовки, переподготовки и повышения квалификации, на наш взгляд, является смешанный. Смешанное обучение – это концепция, которая приводит к большему успеху в обучении. Данный подход учитывает индивидуальность каждой компании, и руководитель самостоятельно выбирает необходимы для совершенствования сотрудников методы. Исследование Университета Теннесси показало, что смешанная программа обучения уменьшила как время, так и стоимость обучения более чем на 50 процентов, а также продемонстрировав 10-процентный прирост в результатах обучения по сравнению с традиционными способами. Эксперты по обучению полагают, что преимущество смешанного обучения состоит в том, что он более точно воспроизводит то, как люди действительно учатся на работе, благодаря опыту и взаимодействию с коллегами.

* 1. Особенности управления персоналом и его развития в сфере услуг.

По мере развития российского общества в рыночных условиях и усиления конкуренции между организациями, эффективное управление персоналом все чаще становится решающим для бизнеса. Рыночная система и конкурентоспособность компаний предъявляют высокие требования к человеку, как основному ресурсу экономической деятельности, особенно в сфере услуг.

Мнение современного ученого в вопросах менеджмента и управления персоналом – Питера Друкера о том, что у фирмы существует всего два ресурса: знание (обученные работники) и деньги – заставляет задуматься о значимости сотрудников и их влиянии для компании [39].

Успешное функционирование компании напрямую зависит от правильно разработанной кадровой политики. Эффективная политика управления организации поможет определить каждому сотруднику его «место» в компании и превратить ее в организованную и скоординированную команду. В кадровой политике описывается профессиональная подготовка для каждой должности, и в соответствии с руководящими принципами сотрудники должны полностью подготовиться к своей работе. Она создает безопасность в рамках деятельности в компании и обеспечивает стимул и признание труда.

Рассмотрим факторы роста рынка платных медицинских услуг
(рисунок 3). Данная диаграмма интересна тем, что из всех факторов роста медицинских услуг, развитие самой отрасли занимает лишь седьмое место с результатом в 11%. Данный факт не означает, что от развития персонала зависит лишь десятая часть увеличение прибыли. Также стоит сказать, что в развитиях социально-демократических факторов увеличения спроса на медицинские услуги, причастно эффективное развитие и обучение персонала. Отсутствие квалифицированного и профессионального персонала не только не добавит прибыли компании, но и лишит ее совсем.

 

Рисунок 3 – Факторы роста рынка медицинских услуг за 2017г. в соотношении с 2016г. в России [45]

Так как развитие и особенности управления персоналом напрямую связаны с кадровой политикой, мы рассмотрим основные направления в сфере услуг, и дадим небольшую характеристику по каждому.

1 Управление персоналом организации. Данное направление можно определить как получение, использование и поддержание удовлетворенной рабочей силы. Это значительная часть руководящих полномочий, связанных с работой сотрудников и их взаимоотношений внутри организации.

Характер управления персоналом и особенности данного направления кадровой политики в сфере услуг:

– включает в себя функции занятости, развития и компенсации. Эти функции выполняются руководством персонала и нацелены на повышение персональных качеств сотрудника;

– расширение общего управления. Стимулирование сотрудников для большей эффективности с целью удовлетворения потребностей клиентов;

– основа – человеческая ориентация и возможность помочь персоналу полностью развить свой потенциал;

– мотивация сотрудников через стимулирование, для того чтобы персонал обеспечивал полное взаимопонимание с руководителем и клиентами [18].

2 Подбор и расстановка персонала – это процесс работы необходимых сотрудников на соответствующих должностях. Рассматривая данный вопрос в сфере услуг, необходимо отметить важность того факта, что если профессионализм сотрудника не будет соответствовать заявленным требованиям, услуги, предоставляемые компанией, не будут востребованы. Эффективный выбор сотрудника может быть сделан только тогда, когда есть соответствующая ему вакансия. Выбрав лучшего кандидата на работу, организация получит качественного сотрудника, умеющего корректно и в срок выполнять поставленные задачи. Более того, организация столкнется с проблемой отсутствия прогулов и проблем с текучестью.

Выбор сотрудника должен быть дифференцирован от набора, хотя это два этапа процесса занятости. Подбор персонала считается положительным процессом, поскольку он стимулирует больше кандидатов на подачу заявления на работу. Он создает пул претендентов. В то время как выбор – является отрицательным процессом, поскольку несоответствующие кандидаты отклоняются. Набор персонала предшествует выбору в кадровом процессе. Подбор и расстановка персонала предполагает выбор лучшего кандидата с лучшими способностями, навыками и знаниями для требуемой работы [16].

3 Оценка и аттестация персонала. Цель аттестации сотрудника – измерение эффективности работы. Многие оценки обеспечивают количественные измерения, необходимые для рабочей среды, ориентированной на производство. Другие же методы оценки персонала предоставляют работодателям метрику, касающуюся качества работы. Важность аттестации сотрудника заключается в том, что она помогает определить, соответствует ли набор навыков работника занимаемой должности [27].

Организации должны постоянно оценивать сильные и слабые стороны своих сотрудников. Таким образом, работодатели лучше могут сопоставлять квалификацию работника с заданиями. Анализ работы трудового коллектива дает оценку сильных и слабых сторон для отдельных сотрудников, а также их таланты по отделам или команде.

4 Развитие персонала. Одним из лучших способов улучшить бизнес является развитие сотрудников. Может показаться контрпродуктивным использовать ценное время для семинаров, учебных занятий и курсов, но в конечном итоге компания выиграет от более компетентной рабочей силы, и руководитель привлечет лучших новобранцев. Особенно данный вопрос касается сферы услуг, поскольку от персонала (в большей степени, чем в производстве) зависит успех организации, а также ее прибыль и репутация компании.

Развитие персонала, как правило, сосредоточено на навыках работы. Эти навыки напрямую влияют на работу компании. Для того, чтобы начать развивать персонал, необходимо определить области деятельности, в которых необходимо улучшить производительность или эффективность. В этот момент происходит поиск и разработка учебных программ для решения конкретных навыков, которые сразу улучшат работу.

5 Мотивация и стимулирование персонала. Стимулы – это то, что дается в дополнение к квалификационным ставкам. Это дополнительное вознаграждение или выгода для сотрудника в знак признания достижения или лучшей работы. Стимулы обеспечивают рвение и желание сотрудников для повышения производительности. Помимо денежного стимула, есть и другие, нематериальные, но которые также улучшать каким-либо образом работу и жизнь сотрудника. Например, удовлетворенность работой, ее безопасность, продвижение по службе и гордость за достижение. Поэтому стимулы действительно могут иногда работать для достижения целей, вызывающих озабоченность [15].

Таким образом, можно сделать вывод, что кадровая политика определяет способы взаимодействия сотрудников с организацией и друг с другом, а также является основой для развития сотрудников в сфере услуг. Она защищает как работников, так и организацию, и задает вектор для работы компании. Если кадровая политика составлена эффективно, то в ней будут присутствовать не только обязанности и полномочия, но и стимулирование, а также опыт работы для всех сотрудников для эффективного развития компании.

1. Исследование управления процессами подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала на примере рынка медицинских услуг Краснодарского края.
	1. Исследование эффективности существующих систем подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала в сфере медицинских услуг Краснодарского края.

Многие владельцы коммерческих клиник и организация, связанных с медицинской деятельностью в сфере услуг уделяют не достаточно внимания вопросам подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников. Данная проблема встречается в Краснодарском крае повсеместно: и в крупных городах, и в поселках. Руководители медицинских организаций не считают, что обеспечение должного уровня образованием персонала – это часть их роли, или если они это делают, у них нет времени, чтобы предоставить квалификацию качественно, обычно такие курсы заканчиваются однодневной командировкой в ближайший районный центр и получением диплома о повышении квалификации. По нашему мнению, больший эффект от обучения может наблюдаться и в процессе саморазвития, при условии, что у сотрудника есть желание и стремление развиваться. В данном вопросе я согласен с мнением известного редактора в экономико-политических вопросах журнала «Forbes» А.Снежинским, который писал, что незаинтересованные сотрудники – это основная проблема в процессе повышения кадров [32].

Для начала рассмотрим тенденции в медицинской сфере за 2016-2018гг (Рисунок 4). Наблюдается явный рост требований к сервису, значит квалификация персонала должна соответствовать предлагаемым клиентам услугам, как и сами клиники должны быть оборудованы необходимой техникой.

Рисунок 4 – Тенденции в медицинской сфере за 2016-2018гг. в Краснодарском крае [45]

Недостаточная мотивация врачей и обслуживающего персонала обуславливается тем, что они имеют определенные квалификации, дипломы, и являются профессионалами своего дела. Вопрос о прохождении дополнительных курсов не поднимается, так как персонал выполняет поставленные задачи, но проходить аккредитацию каждые пять лет не достаточную для эффективного лечения и консультирования клиентов: изменения, новые препараты, инновационные технологии постоянно появляются в медицинской сфере, а рынок медицинских услуг Краснодарского края один из первых принимает нововведения.

Если вы не уделяли должного внимания кадровым вопросам или думаете, что это не влияет на вашу практику или пациентов, эта статья для вас. У руководителя клиники есть важная роль в развитии персонала: установление его приоритета, поощрение и поддержка отношений между персоналом. По нашему мнению, если обучение и развитие персонала не являются приоритетом для врачей, которые владеют знаниями и умениями, они не будут приоритетом для клиентов [1].

Рассмотрим рисунок 5, где рассматриваются три показателя: легальная коммерческая медицина (ЛКМ), добровольное медицинское страхование (ДМС) и теневой сектор, под которым понимаются неформальные платежи пациентов для предоставления услуг лучшего качества.

Рисунок 5 – Структура рынка платных медицинских услуг г. Краснодар за 2017г.[45]

Проанализировав представленную диаграмму, можно сделать вывод о том, что все большее значение, а значит и объем прибыли приобретает с каждым годом ЛКМ. Следовательно, вектор на развитие персонала и повышение его квалификации для сферы медицинских услуг Краснодарского края является эффективным и обоснованным.

Обучение персонала в медицинской сфере включает в себя официальную ориентационную программу, межфункциональную подготовку, поддержание профессиональных навыков, развитие карьеры и развитие личности. Руководитель в данной отрасли должен больше внимания уделять следующим направлениям:

1. **Удержание сотрудников:** сотрудники развивают лояльность к руководителю, который заботится об уровне квалификации и организует процессы подготовки и переподготовки кадров. Клиника имеет у себя в подчинении высококвалифицированный персонал, а сами сотрудники получают личный и профессиональный рост совместно с дополнительным вниманием от начальства.
2. **Моральный дух персонала:** культура обучения и повышения квалификации способствует, созданию позитивной, мотивированной и целеустремленной рабочей силы.
3. **Эффективность обучения:** ориентация и перекрестная подготовка необходимы для бесперебойной работы компании. Стабильность и срок пребывания в результате низкого оборота персонала также способствуют повышению эффективности.
4. **Профессиональная квалификация:** сотрудники, прошедшие специальную подготовку по специальности, более продуктивны и уверены в себе. Как персонал клиники, так и администраторы нуждаются в постоянном обучении, чтобы оставаться в курсе постоянно меняющихся аспектов медицинской практики.
5. **Удовлетворенность пациентов:** обучение персонала напрямую влияет на пациентов, которые получают пользу от навыков сотрудников, позитивного отношения и эффективности. Медицинский персонал, который имеет необходимую квалификацию, работает лучше, ощущая миссию компании и являясь большей частью, чем раньше [26].

По нашему мнению, поддержка обучения персонала также влияет на прибыльность компании. Развивая персонал, руководитель создает среду, в которой на первое место ставит пациентов, предоставление услуг которым происходит на высоком уровне. А значит, и стоимость лечения, обследования и консультации будет дороже, чем в больницах с врачами, имеющими меньшую квалификацию.

Отношение руководителя к развитию персонала – один из важнейших элементов, на который стоит акцентировать свое внимание для эффективного функционирования компании. Не каждая организация может позволить себе нанимать специалистов для того, чтобы они делились своим опытом, оплачивать командировки для повышения профессионализма и компетентности сотрудников. Развитие персонала, особенно в медицинской сфере – это необходимость, а не маркетинговый ход для привлечения клиентов [31].

Многие руководители никогда не проходили официальных тренингов по управлению. Они стали директорами, потому что преуспели в своей работе, но навыки, которые сделали их лучшими в процессе руководства, не обязательно делают их первоклассными в медицинской сфере. Управляющий клиникой в Краснодарском крае должен не только хорошо уметь направлять вектор развития предприятия, решать организационные моменты, но также и быть осведомленным в медицинской отрасли. Руководитель, который не знает всех нюансов в работе с персоналом: консультацией, лечением, не может качественно предоставлять услуги. Существуют и такие компании на рынке Краснодарского края, где руководители сами являются докторами, и не смотря на управленческую деятельность, осуществляют прием клиентов и их консультацию.

Хорошие управленческие навыки имеют решающее значение: руководитель может оставить сотрудников для сверхурочной работы, если была совершена ошибка, и ее следует исправить, или же наоборот, если работа выполнена успешно и в срок, персонал компании можно отпустить домой раньше. Такого рода небольшие корректировки помогут грамотному директору с одной стороны расположить к себе сотрудников, а с другой – не позволить им расслабиться на рабочем месте [6].

Обучение и подготовка новых сотрудников в передовых клиниках медицинской сфере Краснодарского края происходит при помощи такого способа, как «onboarding». Цель данного метода – сокращение времени до того момента, когда сотрудник станет продуктивным. Программа освоения всего спектра работы будет продолжаться в течении нескольких месяцев, до первого официального рабочего дня на своей должности. В компании должна быть установленная программа, по которой и будет обучаться работник, а также сотрудник, исполняющий роль надзора за выполнением задач. Кандидат на должность должен иметь четкие цели и задачи, на первое рабочее время. Немало важно иметь обратную связь с сотрудником: получать отзывы о процессе «onboarding» и мнение самого сотрудника о том, чего не хватало в процессе обучения. При помощи отзывов уже обученного персонала, происходит совершенствование системы подготовки и переподготовки квалификации [19].

Многие сотрудники получают обучение без отрыва от работы на своих должностях, поэтому курсы повышения квалификации или переподготовки должны быть удобно совмещены с основной деятельностью. Необходимо, чтобы обучение соответствовало структурированному списку задач и тем, а в итоге проходила аттестация по усвоенному материалу, только таким образом можно заставлять сотрудников проходит курсы, так как их личная мотивация не достаточна.

Обучение сотрудников должно продолжаться на протяжении всего срока работы. Многие управляющие ошибочно думают, что при найме компетентного сотрудника и стабильной заработной плате, он будет работать в компании постоянно. Без повышения уровня квалификации, профессиональный сотрудник будет самостоятельно искать возможности повышения квалификации, даже если для этого придется перейти в другую организацию.

В системах подготовки и переподготовки персонала важным является постоянное наблюдение за меняющейся областью правил занятости, особенно касающихся медицинской сферы, так как контроль в данной отрасли доскональный. В Краснодарском крае есть клиники, которые основываются на законодательную базу десятилетней давности, то есть оперируют данными, которые давно устарели. Также данная проблема касается сертификатов по повышению квалификации, переквалификации, аттестации, которые имеют определенный срок действия (например, аттестация должна проходить раз в пять лет), такого рода курсы десятилетней давности уже не являются актуальными и давно потеряли свою значимость в медицинской сфере.

Трудовое право постоянно меняется, а мелкие ошибки могут иметь серьезные последствия в областях найма, увольнения, оценки эффективности и документации. Высшее руководство должно регулярно участвовать в образовании по правилам трудоустройства, как и медицинский персонал должен постоянно совершенствоваться.

Таким образом, процесс повышения квалификации, переквалификации в сфере медицинских услуг Краснодарского края сильно зависим от руководителя, который, очень часто и сам является сотрудником данной отрасли. Внедрение новых систем в процесс обучения сотрудников, а также эффективность уже используемых – позволяет сказать, что край развивается в данной отрасли и является одним из лидеров по использованию нововведений, не смотря на то, что сотрудники не всех организаций проходят курсы повышения квалификации и самообучаются.

## 2.2 Резервы повышения эффективности подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала в сфере медицинских услуг.

Для определения эффективности подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала, необходим анализ процессов и результатов, влияющих на обучение сотрудников. Для мониторинга процесса подготовки работников, необходимы данные по сотрудникам, которые проходят обучение, разработанным программам, учебному плану. Контроль и анализ процесса происходит не только по итоговым данным, но и во время прохождения обучения. Взаимодействие между процессами обучения персонала и внешней средой можно представить в виде модели мониторинга качества процесса подготовки персонала, рассмотренного на рисунке 6.

Нормы, плановые показатели

Требования

Внутренние

Внешние

Критерии системы качества

Мониторинг подготовки персонала

Подготовленный сотрудник

Подготавливаемый сотрудник

Руководство

Оценка качества подготовки

Эксперты

Корректировка системы подготовки

Информационно-аналитические системы

Ресурсы

Рисунок 6 – Модель мониторинга качества процесса подготовки персонала [20]

Оценка эффективности прохождения курсов повышения квалификации, или переподготовки происходит при помощи двух критерий:

1. Качественный. Рассматривается система устных и письменных характеристик, а также описание проделанной работы и установленные методы, совместно с результатами.
2. Количественный. Рассматривается бальный подход в оценке эффективности обучения. Сотрудник оценивается по определенным показателям до прохождения курсов квалификации и после, результаты сравниваются и выставляется определенное количество баллов [34].

Оценка эффективности подготовки персонала необходима для того, чтобы понять какие именно методы повышения квалификации или переквалификации приносят максимальный эффект для компании.

Рассматривая резервы повышения эффективности процессов подготовки и переподготовки, для начала необходимо описать те образовательные возможности, которыми практически (или совершенно) бесплатны, и приносят значительную пользу и сотрудникам, и клиентам, и компании [41].

**1 Создание собственной библиотеки, в которой будут находится актуальные книги, журналы для более качественной работы персонала. Библиотеки могут быть как физические, в определенном помещении, если медицинское учреждение может себе это позволить, так и электронное, с сохраненными статьями, книгами и удобным поиском для сотрудников.**

**2 Муниципальные программы повышения квалификации: муниципальные больницы в** районных центрах могут предлагать бесплатные семинары, лекции, дискуссии по темам, представляющим интерес для сотрудников. Такого рода программы финансируются из городского бюджета и не оплачиваются лично участниками конференций.

**3 Обучение, спонсируемое**поставщиком. Крупные компании, продающие продукцию медицинским учреждениям для предоставления качественных услуг иногда приглашают на семинары. Тематика таких занятий может быть связана с деятельностью компании, которая организовала мероприятие, например, как эффективно работать на новых станках, или каким образом устроен инновационный продукт. Также могут быть и темы общего развития для персонала в медицинской сфере: как обслуживание клиентов, или психология общения с пациентом. Например, компания «Takubomatic» организовывала курсы повышения квалификации на основе новых продуктов. Главной целью было научить сотрудников медицинской сферы пользоваться оборудованием, а также маркетинг и популяризация бренда среди коммерческих клиник [14].

4  **Программы, поддерживаемые правительством.** Государственные субсидии могут также предоставляться для обучения персонала. Субсидии предоставляются, например, фармацевтическим компаниям, которые выводят новые препараты, также разыгрываются гранты, средства от которых позволяют компаниям развиваться в дальнейшем. Благодаря программам государства, некоторые фирмы, предоставляющие услуги по повышению квалификации, снижают цены специалистам из небольших городов, где уровень медицины недостаточно высок.

1. **Образование внутри компании.** Обеспечение регулярных образовательных программ в организациях повышает эффективность работы сотрудников и устраняет множество проблем, которые касаются командировок персонала в другие города для прохождения курсов повышения квалификации. Крупные компании самостоятельно приглашают лекторов, и обучение проводится сразу всем необходимым сотрудникам без командировочных расходов. Проводить курсы обучения нового персонала могут и компетентные сотрудники, которые помогут и расскажут новоиспеченным медицинским служащим, а также руководители. Именно они должны проводить обучение среди сотрудников.

Рассмотрим причины, по которым руководитель должен проводить обучение персонала:

* повышенная удовлетворенность работой и моральный дух сотрудников;
* повышение мотивации сотрудников;
* повышение эффективности производства, что приводит к финансовой выгоде;
* усиление потенциала по внедрению новых технологий и методов;
* увеличение инноваций в стратегиях и продуктах;
* сокращение текучести кадров;
* улучшение имиджа компании, например, проведение обучения этике [6].

Последнее время, одним из наиболее важных курсов, рассматриваемых медицинскими учреждениями, не касающихся врачебной тематике, является – обучение лидерству. Данный процесс подготовки полезен как для персонала, так и для врачей. Эффективная коммуникация, развитие командной культуры и разрешение конфликтов - это лишь некоторые из многих аспектов обучения лидерству, которые имеют большое значение в организации. Развитие лидерских качеств не должно ограничиваться только руководителями компании. Любому сотруднику, в подчинении которого есть хоть один человек, будет полезно развить лидерские качества. Как говорит менеджер «Swayne»: «лидерство важно на всех уровнях» [39].

Таким образом, эффективность подготовки сотрудников сферы услуг можно проверить не только в устном виде, но и с помощью проведения аттестации, прохождение которой необходимо каждые пять лет для сохранения возможности работать. Резервы для повышения эффективности процессов подготовки, переподготовки и повышения квалификации возможно даже при минимальных затратах. Услуги, предоставляемые сотрудниками клиник после прохождения обучения, являются профессиональными с соответствием всех компетенций и условий с целью удовлетворения потребительских запросов.

1. Основные направления и мероприятия по повышению эффективности подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала в сфере медицинских услуг Краснодарского края.
	1. Экономические и институциональные аспекты, касающиеся управления процессами подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала

 Для рассмотрения основных мероприятий по повышению продуктивности процессов подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала, необходимо определить каким образом измеряется эффективность процесса обучения: по каким критериям и какие экономические и институциональные аспекты участвуют в данном вопросе.

Рассмотрим два основных подхода к оценке эффективности, которые и будем улучшать в дальнейшем. Первый подход – метод экспертных оценок, который основывается на сборе информации специалистом, и анализе того, как она проявляется на финансовых показателях компании [29].

В таблице 4 рассмотрены критерии результативности прохождения обучения, на основании которых и будет заключаться оценка эксперта.

Таблица 4 – Критерии результативности прохождения обучения (составлено автором на основе [2])

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| #№  | Критерий | Комментарий |
| 11 | Удовлетворенность сотрудника | Рассматривается оценка сотрудника процесса обучения и его результата. Определяется в виде анкетирования, после чего рассматриваются причины неудач, и заключаются выводы |
| 22 | Приобретение необходимых знаний, умений, компетенций | Анализируется специально разработанная для каждого отдельного курса обучения форма, анализ которой показывает уровень получения новых знаний, навыков, умений. |

Продолжение таблицы 4

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 33 | Применение обучения на практике | После повышения квалификации или переподготовки, сотрудник выносит руководителю ряд предложений по изменению некоторых функций или каких-либо аспектов в компании. От возможности их реализации и эффективности зависит экспертная оценка в данном блоке. |
| 4 | Повышение в эффективности работы | Оценивается работоспособность и эффективность сотрудника, прошедшего обучение и сравнивается с предыдущими показателями, такими как: производительность, норма выработки, время на выполнение операций, объем продаж. |
| 55 | Удовлетворенность руководителя | Через определенное время (обычно месяц) руководитель самостоятельно заполняет собственную оценку по деятельности сотрудника, прошедшего обучения  |

Второй подход основывается обучении, связанной с возвратом инвестиций и коэффициентом ROI. Малые предприятия редко рассматривают свою рентабельность в денежном выражении. Акцент более субъективен, что повышает ценность уровней удовлетворенности сотрудников. Рассмотрим, каким образом можно рассчитать повышение эффективности компании [21].

Определите программу для анализа - помните, не все программы должны иметь ROI, т.е. некоторые из них являются только необходимыми затратами.

Определение основных целей (для чего сотрудника направляют на повышение квалификации), например, увеличение доходов, сокращение ошибок, улучшение обслуживания клиентов.

Определение показателей – это должно быть то, что можно измерить, чтобы цель можно было выразить в денежном эквиваленте.

Преобразование показателей в денежные ценности – в медицинской сфере можно измерить средними расходами на одного клиента или суммой возмещения, получаемой в результате жалоб.

Возврат проекта или сбережения – это можно сделать, анализируя существующие отчеты или исторические данные. Например, зависимость количества выбранных услуг в клинике от уровня образования администратора.

Определение затрат на обучение, включая разработку и проведение учебных программ (в том числе материалы, средства, заработную плату), до и после обучения, зарплаты всех, кто участвует в курсах квалификации, стоимость упущенной возможности.

Вычисление ROI проекта.

Определение нематериальной выгоды – это может повысить репутацию бизнеса для хорошего обслуживания клиентов, улучшить моральный дух сотрудников [4].

Рассмотрим небольшую коммерческую организацию в медицинской сфере – салон оптики «Линда», предоставляющий услуги по лучению, корректировки зрения, а также подбор и продажа очков, линз и аксессуаров. Компания работает по Краснодарскому краю и отличается качеством предоставляемых услуг и товарами от известных производителей по всему миру.

Произведем анализ и расчет затрат на повышение квалификации сотрудников отдела продаж и ожидаемая прибыль после прохождения обучения.

Средний объём продаж в день на один салон около ста тысяч рублей. Заработная плата сотрудника отдела продаж составляет 20 тысяч рублей в месяц, таких работников – четверо.

Курсы повышения квалификации будут проходить в течении двух дней, значит на данный период необходимо найти дополнительных сотрудников, или привлечь администратора и заместителя директора, которым также необходимо будет заплатить за сверхурочную работу.

Стоимость курсов по «технологии и психологические приемы работы с клиентами» для сотрудников медицинской сферы продаж составляет 6800 рублей с человека, а ориентировочный прирост в выручке заявлен на уровне 5-10% (возьмем среднюю цифру в 7.5%)

Произведем расчеты, при условии, что курсы повышения квалификации будут эффективны в течении полугода.

Затраты: 1) Сотрудники по продажам работают по двое, а значит в день каждый зарабатывает (20000р./15дней =1300р)

2) необходимо два сотрудника на день, следовательно, убытки компании на время отсутствия персонала 1300р\*2дня\*2сотрудника=5200р

3) Подсчитаем выручку за месяц (100000р.\*30дней.=300000руб.) при увеличении на 7,5% выручка составит 322500руб., то есть разница в 22500 рублей. За шесть месяцев работы выручка увеличится на 135000 руб., а значит чистая прибыль составит 135000руб.\*0,6 (в 40% было заложена себестоимость товаров, амортизация, заработная плата сотрудников и другие издержки)=81000руб.

4) общие затраты составят 5200р+6800\*4=32400руб., а ориентировочная прибыль 81000руб., следовательно, компании выгодно проводить обучение персонала по продажам в среднесрочной перспективе (прибыль после 6-и месяцев составит около 58600 рублей)

Рассчитаем показатель ROI=(доход от инвестиций-затраты на инвестиции)/затраты на инвестиции=(81000-32400)/32400\*100%=150%. Считается, что если показатель не достиг 100%, то вложения не считаются успешными, в данном случае коэффициент ROI достаточно велик, для организации и проведения данного мероприятия.

Помимо представленных двух моделей, оценка эффективности и результатов повышения квалификации персонала возможно с участием множества других программ. Для получения полной информации, помимо различных показателей и мнений экспертов, необходимо изучить множество других факторов, не исключая и факторы личностного характера. После того, как результаты проанализированы, составляется вывод о качестве обучения и необходимость его применения в данной компании [12].

Анализируя направления для повышения эффективности обучения сотрудников, был сделан вывод, что рассматривать стоит одно и самое существенное – мотивация сотрудника.

Рассмотрим основные методы мотивации сотрудника для повышения эффективности обучения и работы.

1. Расширение прав и возможностей. Предоставление сотрудникам большей ответственности и полномочий принятия решений увеличивает их сферу контроля над задачами, за которые они несут ответственность, и необходимость в новых знаниях обяжет пройти обучение для корректного выполнения задач.
2. Высказывание и создание творческих и инновационных идей. Процесс разработки и применения новых условий в работу компании, заинтересуют сотрудников в связи с возможностью изменить предприятие и стать частью новой организации [35].
3. Гибкий график работы. Переход на работу с гибким графиком не только позволит более профессионально и быстро выполнять поставленные задачи, но и успевать заниматься самообучением для дальнейшего повышения уровня квалификации.
4. Денежные стимулы. Данный способ мотивации является основным, и может быть применен при прохождении курсов повышения квалификации самостоятельно, а также выражен в заработной плате и соответствующей должности, занимаемой сотрудником [7].

Таким образом, существуют две основные системы оценки эффективности подготовки, переподготовки и повышения квалификации: метод экспертных оценок и совокупного анализа данный, расчётный показатель ROI. Повышение уровня показателей качества, а также эффективности процесса обучения возможно в основном благодаря мотивации сотрудников, которая включает в себя несколько методов, и является основным объектом воздействия на персонал с целью повышения квалификации.

* 1. Инновационное управление процессами подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.

Рассматривая, инновации в сфере управления процессами обучения персонала, проанализируем экономические аспекты инновационного управления сотрудниками нескольких функций компании. Нововведения в менеджмент организации затрагивает и изменяет общее содержание основных функций. Система, обеспечивающая руководство компанией, пересматривается в соответствии с новыми канонами.

Рассмотрим сравнительную характеристику функций управления персоналом в традиционной и инновационной компании (таблица 5).

Таблица 5 – Сравнительная характеристика функций управления персоналом в традиционной и инновационной компании (составлено автором на основе [10])

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Функция управления персоналом | В традиционной организации | В инновационной организации |
| Организация труда | Высокий уровень контроля, жесткая дисциплина, первостепенность в выполнении задач и поручений | Акцент на групповую или командную работу, свобода действий, с присутствием контроля за результатом, оптимальный режим для сотрудника |
| Отбор персонала | Производится на основе стандартов и квалификации | Производится ориентируясь на потенциал и возможности кандидата |
| Адаптация персонала | Задача – адаптировать сотрудника к рабочему месту, стандартам поведения | Задача – адаптировать сотрудника к климату в компании, сотрудникам |
| Мотивация и стимулирование | Основа – вознаграждение за фактические достижения, чаще всего материальные | Создание условий для развития потенциала персонала. Развитая нематериальная система стимулирования |
| Оценка персонала | Осуществляется при помощи аттестации и соответствующих инструкций | Оцениваются возможности персонала и результаты участия в инновационной деятельности |

Продолжение таблицы 5

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Организационная культура | Подчинению интересов общему делу с помощью власти руководства | Отождествление сотрудников с миссией компании, принятие корпоративных ценностей как своим |
| Обучение персонала | Направлено на соответствие знаний, умений и навыков конкретному месту в компании | Предполагает всестороннее развитие персонала в целом и каждого отдельного сотрудника |

Персонал в современных компаниях должен соответствовать именно характеристикам инновационного, так как, на наш взгляд, организация в таком виде и есть перспективная, востребованная и коммерчески успешная корпорация не только в сфере медицинских услуг, но и на рынке в целом.

Анализируя эффективность развития персонала, рассмотрим инновационные методы подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников в сфере медицинских услуг Краснодарского края.

1. Интеграция игровых элементов в обучение. Внедрение игры не только в теоретическое, но и в практическое обучение позволит сотрудникам наладить отношения в коллективе, а также быстрее воспринимать и адаптироваться к новым условиям. Внедрение игровых элементов возможно и в написание уже серьезных работ или решение важных задач в компании, из-за чего сотруднику будет легче справляться с поставленными целями и проблемами.
2. Поощрение высокой среды обратной связи. Обратная связь в компании – это инструмент непрерывного обучения. Предлагая конструктивную критику, работник не только сам получает новые знания, но и функционирование компании становится более эффективным. Продолжение обучения с помощью обратной связи является, на данный момент, ключом к опыту сотрудников и росту компании.
3. Методы смешанного электронного обучения. Включают в себя объединение традиционных методов обучения с электронными, что позволяет лучше подстраиваться под конкретную организацию и сотрудников. Также можно подстраиваться под сотрудников, которые учатся самостоятельно и быстрее, дополнительно мотивируя и поощряя их. К электронному обучению можно отнести мобильное. Мобильное обучение то обучение в разных контекстах, посредством социальных и контентных взаимодействий, с использованием персональных электронных устройств. Использование мобильного обучения в корпоративном значительно увеличилось в 2017 году. Оно позволяет организациям продвигать концепцию пожизненного обучения, чтобы учиться в любое время и в любом месте.
4. Использование новейших методов и интерактивного руководства. Данный способ нацелен на повышение эффективности человеческих ресурсов и отрасли обучения сотрудников. Интерактивное руководство включает в себя как программное обеспечение, которое подстраивается под структуру компании, так и такие технологии, как виртуальная реальность. Виртуальная реальность – это компьютерный сценарий, который имитирует реалистичный опыт. Виртуальные учебные среды объединяют аспекты социального взаимодействия традиционного обучения в классе с цифровым миром. Организации используют виртуальные тренировочные тренеры, такие как аватары или чаты, которые участвуют в учебе, например, в качестве инструктора.

Сочетание нескольких (возможно и всех) рассмотренных элементов в совокупности смогут удовлетворить потребности модели обучения современных сотрудников. Следует учитывать множество аспектов, но результат эффективного обучения, который ведет к лучшей отдачи от инвестиций, и преимущества, которые он принесет организации - стоят потраченных денег и времени на современном рынке медицинских услуг и не только [21].

Рассматривая коммерческую медицинскую организацию в Краснодарском крае – салон оптики «Линда» , проведем анализ аспектов управления процессами обучения (таблица 6).

Таблица 6 – Управление процессами обучения (составлено автором на основе [30])

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование процесса обучения персонала | Информация по данному способу, эффективность |
| 1 | Курсы повышения квалификации и переквалификации  | Данный способ обучения проходит несколько раз в год (обычно 2 раза) и включает в себя выезд определенного специалиста на конференцию, участие в ней и получение соответствующего сертификата. Эффективность невысокая, но происходит внедрение новых составляющих в функционирование компании  |
| 2 | Вебинары | Участие в вебинареможно принять прямо из офиса компании не на долго отрывая сотрудника от работы, или из дома. Такие курсы полезны, так как обычно узконаправлены и работники самостоятельно принимают решение по участию в них  |
| 3 | Обратная связь | В организации хорошо развита обратная связь: любой сотрудник при наличии идеи по улучшению функционирования компании, может обратиться к непосредственному начальнику, и, если такие предложения, действительно, актуальны, процесс по организации изменения начнется незамедлительно. |
| 4 | Метод электронного обучения | В компании работает собственный программист, который разрабатывает и перерабатывает программное обеспечение для обучения и удобства работы сотрудников |

 Таким образом, инновационные процессы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала используются в медицинской сфере Краснодарского края лишь частично. Крупные компании края делают акцент на управлении персоналом, их квалификации, следя за репутацией и качества предоставляемых услуг благодаря обучением персонала. Процесс подготовки и переподготовки сотрудников является первостепенным, при инновационном подходе совершенствования компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог написания курсовой работы, необходимо отметить, что процесс подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала эффективны для развития организации только в том случае, если созданы условия для эффективного функционирования сотрудника. Обучение персоналом – является неотъемлемой частью развития организации, и именно от профессионализма и компетентности сотрудников зависит итоговый результат компании, особенно, если деятельность касается сферы услуг.

По результатам написания курсовой работы можно сделать следующие выводы:

1 Крупные предприятия в Японии и США создают собственные системы корпоративного обучения, которые направлены на обучение и подготовку работников. Происходит разработка собственных программ систематического обучения, дифференцированных по должностям и квалификации, организация стажировки на собственной базе и на базе других предприятий, используются инновационные методы обучения и психологического сопровождения процесса обучения работников предприятия.

2 Смешанное обучение – это концепция, которая приводит к большему успеху в обучении. Данный подход учитывает индивидуальность каждой компании, и руководитель самостоятельно выбирает необходимы для совершенствования сотрудников методы. Эксперты по обучению полагают, что преимущество смешанного обучения состоит в том, что он более точно воспроизводит то, как люди действительно учатся на работе, благодаря опыту и взаимодействию с коллегами.

3 Кадровая политика определяет способы взаимодействия сотрудников с организацией и друг с другом, а также является основой для развития сотрудников в сфере услуг. Она защищает как работников, так и организацию, и задает вектор направления для компании. Если кадровая политика составлена эффективно, то в ней будут присутствовать не только обязанности и полномочия, но и стимулирование.

4 Процесс повышения квалификации, переквалификации в сфере медицинских услуг Краснодарского края сильно зависим от руководителя, который, очень часто и сам является сотрудником данной отрасли. Внедрение новых систем в процесс обучения сотрудников, а также эффективность уже используемых – позволяют сказать, что край развивается в данной отрасли и является одним из лидеров по использованию нововведений.

5 Эффективность подготовки сотрудников сферы услуг можно проверить не только в устном виде, но и с помощью проведения аттестации, прохождение которой необходимо каждые пять лет для сохранения возможности работать. Услуги, предоставляемые сотрудниками клиник после прохождения обучения, являются профессиональными с соответствием всех компетенций и условий с целью удовлетворения потребительских запросов.

6 Существуют две основные системы оценки эффективности подготовки, переподготовки и повышения квалификации: метод экспертных оценок и совокупного анализа данный, расчётный показатель ROI. Повышение уровня показателей качества, а также эффективности процесса обучения возможно в основном благодаря мотивации сотрудников, которая включает в себя несколько методов, и является основным объектом воздействия на персонал с целью повышения квалификации.

7 Инновационные процессы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала используются в медицинской сфере Краснодарского края лишь частично. Крупные компании края делают акцент на управлении персоналом, их квалификации, следя за репутацией и качеством предоставляемых услуг. Процесс подготовки и переподготовки сотрудников является первостепенным, при инновационном подходе совершенствования компании.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Анисимова И. Концепция формирования системы аудита управления персоналом в организации // Кадровик. - 2010. - №11. - С.19-24.

2 Бородина Н. В., Мирошин Д. Г. Система внутрифирменной подготовки рабочих кадров // Образование и наука. 2016. – № 2. С. 63 – 73.

3 Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Проспект, 2012. - 363с.

4 Виханский О.С. Менеджмент: учебник. - 5-е изд., стереотип. - М.: Магистр; ИНФРА-М, 2011-254с.

5 Володина А. С. Сравнительная характеристика японского, американского и европейского менеджмента // Молодой ученый. — 2017. — №1-2. Т. 1. — С. 173-180.

6 Грачев В. Функции службы управления персоналом организации и их систематизация // Кадровик. - 2010. - №5. - С.36-50.

7 8 Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. - 3-е изд., перераб и доп. - М.: ИНФРА-М, 2011-586с.

8 Епинина В.С. Особенности современного этапа развития бизнес-образования в России//Электронный научно-образовательный журнал ВГСПУ «Грани познания».2016. №2(45) С.43

9 Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников: Монография. – М.: Изд-во Рос. экон. Акад. 2018. – 232 с.

10 Завьялова Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. - 2012. - Вып.2. - С.78-106.

11 Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко. - М.: Юрайт, **2016**. - 368 c.

12 Ишунин П. Управление рисками персонала: проблемы и решения // Кадровик. - 2011. - №3. - С.129-135.

13 Казарян И.Р. Обзор зарубежных моделей управления персоналом // Экономическая теория - 2018. - №7. - С.52 -54.

14 Калужский, М. Л. Электронная коммерция: маркетинговые сети и инфраструктура рынка / М. Л. Калужский. – М.: Экономика, 2014. – 328 с.

15 Кошелева Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. - 2012. - №16. - С.12-34.

16 Красноженова Г.Ф., Симонин П.В. Управление трудовыми ресурсами: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 210с.

17 Кузьмина О.В. Зарубежное бизнес-образование: актуальность и механизм реализации//Труды экономического и социальногуманитарного факультета РГГМУ. 2018. С.221

18 Кузнецов В.В. Корпоративное образование: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2015. – 227 с.

19 Маевский А., Гутгарц Р. Внутрифирменное обучение // Служба кадров и персонал. 2016. – № 2. С. 56 – 59.

20 Масалимова А.Р. Корпоративное образование и внутрифирменная подготовка: особенности формальное, неформальной и информальной моделей // Современные проблемы науки и образования. 2015. – № 3. [Электронный ресурс] Режим доступа: www.science-education.ru/103-6296

21 Минина В. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления // Кадровик. - 2011. - №1. - С.86-98.

22 Мирошин Д.Г. Применение модульных технологий обучения для формирования творческого потенциала рабочих в условиях учебных центров предприятий // Право и образование. 2012. – № 6. С. 52 – 55.

23 Морозова Н.Ю. Неформальное образование в аспекте европейских тенденций // Среднее профессиональное образование. 2017. – № 12. С. 16–18.

24 Мясоедов С.П. Бизнес-образование в России: история, текущие тенденции, взгляд в будущее// Управленческие науки в современной России. 2018. №6. С.4

25 Нариманова Л.Н., Горбаченко Е.Ю. Сравнительная характеристика системы образования Европе и США. Актуальные вопросы лингвистики в современном профессионально-коммуникативном пространстве материалы V межвузовской молодежной научно-практической конференции. 2016. С.54

26 Новиков П.М., Зуев В.М. Опережающее профессиональное образование: Научно-практическое пособие.– М.: РГАТиЗ. 2015. – 266 с.

27 Одегов Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом / Ю. Одегов, Л. Котова // Кадровик. - 2011. - №2. - С.82-90.

28 Павлова Н.А., Николаев Б.В. Тенденции развития коммерческого высшего образования в США// Вестник научных конференций. 2017. № 9-2. С.89

29 Перевертнюк И.С. Кадроваяя политика как инструмент управления персоналом/ Таврический научный обозреватель// М. – 2018. №12. – С. 88-90.

30 Прохорова А.М. Основные понятия и инструменты интернет-маркетинга// Наука и современность. 2018.№46. с. 114-118.

31 Приходько Л.В., Тарасова С.Л. Перспективы развития корпоративного электронного обучения в России// Открытое образование №5. 2017

32 Снежинский А. Как эффективно повысить квалификацию сотрудников / Forbes – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/362463-nauchi-uchenogo-kak-effektivno-povysit-kvalifikaciyu-sotrudnikov> (дата обращения 01.10.2018).

33 Ужакина Ю.Б.«Тени» и «друзья»: методы обучения персонала, которых у нас пока нет [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.аkkonty.ru/articles/articles_22.html>.

34 Фищенко К.С. Оценка эффективности работы персонала // Актуальные вопросы экономики и управления: мат-лы междунар. науч. конф. М., 2011. Т. II. С. 68-70.

35 Хадасевич Н. Развитие потенциала персонала организации // Кадровик. - 2010. - №1. - С.6-11.

36 Ajani K, Moez S. Gap between knowledge and practice in nursing. Procedia Social and Behavioral Sciences. 2011;15:3927–31.

37 Ammentorp J, Graugaard LT, Lau ME, Andersen TP, Waidtløw K, Kofoedc PE. Mandatory communication training of all employees with patient contact. Patient education and counseling.2014;95:419–32.

38 Azara S, Naqvi MH, Atif khan M. Employees training and organizational performance: mediation by employees performance. Interdisciplinary journal of contemporary research in business. 2013; 5(4):490–503.

39 Bowes B. Employees development programs help companies achieve greater success. CMA Management. 2008;82(2):13–4.

40 Competence. inquiries into its meaning and acquisition in educational settings. Edited by Edmund C. Short. – Lanham etc., University Press of America, 2004. – 217 р.

41 Fateminejhad M, Kolahjoei AA. Effect of short-term in-service training on organizational performance from the viewpoints of experts of companies affiliated with Jihad agriculture of khuzestan province, Iran. International Journal of Economy, Management and Social Sciences. 2013;2(12): 1008–12.

42 Khan RAG, Khan FA, Khan MA. Impact of training and development on organizational performance. Global Journal of Management and Business Research. 2011;11(7): 63–8.

43 Онлайн образование (рынок России) – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.tadviser.ru (дата обращения 02.10.2018).

44 Обзор колебаний российского рынка систем управления взаимоотношения с клиентами за последние пять лет. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://moluch.ru/archive/120/33211/ (дата обращения 15.10.2018).

45. Исследование рынка коммерческой медицины в России – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-health-care-report-2017-rus/$FILE/ey-health-care-report-2017-rus.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-health-care-report-2017-rus/%24FILE/ey-health-care-report-2017-rus.pdf) (04.09.2018г.)