



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ**  
**УНИВЕРСИТЕТ»**  
**(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)**

**ФАКУЛЬТЕТ Профессионально-педагогический институт**  
**КАФЕДРА «Экономики, управления и права»**

**Тема выпускной квалификационной работы**  
**Совершенствование системы повышения квалификации персонала как фактор**  
**обеспечения конкурентоспособности организации**

**Выпускная квалификационная работа**  
**по направлению 38.03.02 - Менеджмент**

**Направленность программы бакалавриата**  
**«Управление человеческими ресурсами»**

Проверка на объем заимствований:  
\_\_\_\_\_ % авторского текста

Работа \_\_\_\_\_ к защите  
рекомендована/не рекомендована

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
зав. кафедрой \_\_\_\_\_  
(название кафедры)  
\_\_\_\_\_ ФИО

Выполнил:  
Студент группы: 409/114-3-1  
Кузнецова Галина Николаевна

Научный руководитель:  
Д.п.н. профессор  
Гнатышина Елена Александровна

**Челябинск**  
**2018**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

	<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>3</b>
<b>ГЛАВА I.</b>	<b>ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА</b> .....	<b>6</b>
1.1.	Система повышения квалификации как основа профессионального развития персонала на современном предприятии.....	6
1.2.	Пути совершенствования системы повышения квалификации работников, как фактор обеспечения конкурентоспособности.....	13
1.3.	Понятие и сущность факторов конкурентоспособности предприятия.....	21
	Выводы по первой главе.....	34
<b>ГЛАВА II.</b>	<b>АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ МЦ «ВДОХНОВЕНИЕ»</b> .....	<b>35</b>
2.1.	Анализ внутренней среды и действующей системы повышения квалификации сотрудников МЦ «Вдохновение»	35
2.2.	Рекомендации по совершенствованию системы повышения квалификации и оценка их эффективности.....	51
	Выводы по второй главе.....	59
	<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	<b>60</b>
	<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	<b>62</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Как показывает практика в долгосрочном периоде выживают и процветают те компании, которые постоянно и последовательно уделяют внимание обучению и повышению квалификации персонала. Общеизвестна связь между профессионализмом персонала и прибыльностью предприятия. Именно поэтому наиболее дальновидные собственники вкладывают немалые средства в развитие профессионального потенциала своих сотрудников. Главной задачей современной системы подготовки и повышения квалификации рабочих является преодоление сложившихся в прошлом несоответствий в подготовке кадров по профессиям и квалификации и сбалансированном удовлетворении потребностей конкретного производства с учетом перспектив его развития в квалифицированных работниках. Это обуславливается необходимостью научно обоснованного определения реальных потребностей производства в квалифицированных кадрах нужного количества и качества. Квалификация рабочих в современных условиях характеризуется такими признаками, как глубокие общеобразовательные технические и профессиональные знания, мастерство и профессиональная подвижность. Уровень развития рабочей силы непосредственно связан с изменением и совершенствованием технического базиса производства. Научно-технический прогресс в современных условиях влияет на всю систему производственных сил, затрагивая в первую очередь человека как главную производительную силу общества с его способностью трудиться, создавать материальные блага, меняя содержание и условия трудовой деятельности, место человека в производстве. Влияние профессиональной подготовки рабочих на экономический рост состоит в том, что рабочие, обладающие необходимым объемом знаний, умений и навыков, обеспечивают более высокую производительность и качество труда при рациональном использовании материальных ресурсов. Однако прежде чем развивать сотрудника, необходимо понять – на каком уровне он находится в текущий момент своей деятельности и спрогнозировать возможную перспективу его развития завтра. Указанное

свидетельствует об актуальности темы исследования «Совершенствование системы повышения квалификации персонала как фактор обеспечения конкурентоспособности организации».

**Степень разработанности темы исследования.** В работах как зарубежных, так и отечественных авторов, исследованы общие вопросы, проблем повышения профессиональных качеств сотрудников предприятия. Так в трудах таких авторов как М.Х. Мескон, М.Г. Рогов, С.В. Смирнов, П.И. Третьяков рассмотрены вопросы необходимости руководства повышать профессионализм трудовых ресурсов предприятия. Другие ученые считают повышение потенциала работников составной частью руководства (М.М. Поташник), методом руководства (С.Д. Резник), процессом создания стимулов к труду (Б.М. Генкин).

**Теоретико – методологической базой исследования** служат труды отечественных специалистов в области повышения квалификации сотрудников российских предприятий. Методическая основа проявляется в широком спектре теоретических и методических периодических изданий.

**Предмет исследования** – система повышения квалификации персонала.

**Объект исследования** – процесс обеспечения конкурентоспособности предприятия.

**Цель исследования** – разработать меры по оптимизации системы повышения квалификации работников организации.

В рамках поставленной цели нами решены следующие **задачи исследования:**

1. Охарактеризовать значение и задачи повышения квалификации сотрудников
2. Проанализировать формы осуществления повышения квалификации сотрудников
3. Изучить этапы системы квалификации сотрудников.
4. Проанализировать внутреннюю среду МЦ «Вдохновение».
5. Провести анализ кадрового состава медицинского центра.
6. Исследовать организацию системы повышения квалификации работников МЦ «ВДОХНОВЕНИЕ» и разработать меры по ее совершенствованию

**Практическая значимость** выпускной квалификационной работы состоит в разработанных рекомендациях по совершенствованию системы квалификации работников предприятий, как фактор роста конкурентоспособности.

**Методы исследования** в ВКР составляют системный анализ, синтез, метод расчленения, метод анализа и измерения, метод сравнения, метод моделирования.

**База исследования** – ООО МЦ «Вдохновение». Адрес базы исследования: Почтовый индекс 454138. Челябинская область, город Челябинск, Комсомольский проспект, 43.

Основным видом деятельности является: оказание медицинских услуг

**Структура исследования.** Структура работы определена характером исследуемых в ней проблем. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемой литературы.

**Теоретической и эмпирической базой исследования** выпускной квалификационной работы являются:

- финансовая отчетность и нормативная документация предприятия МЦ «Вдохновение»;
- учебная и периодическая литература (учебные пособия, специальная научно-экономическая литература, монографии, публицистические и справочные пособия).

# **ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

## **1.1. Повышение квалификации как основа профессионального развития персонала в современной организации**

По мнению профессора С.В. Шекшни, современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является всего лишь началом. В то время как несоответствие квалификации персонала потребностям компании негативно сказывается на результатах ее деятельности. Развитие персонала является важнейшим условием успешного развития любой организации. Это особенно справедливо в современных условиях, когда развитие научно-технического прогресса значительно ускоряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. Таким образом, как для блага самой организации, так и для личного блага всего персонала руководство должно постоянно работать над повышением его потенциала (42 с. 123).

Персонал это личный состав или работники учреждения, предприятия, составляющие группу по профессиональным или иным признакам. Развитие персонала - комплекс мер, включающих профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала организации.

Цель развития персонала – обеспечение организации хорошо подготовленными работниками для эффективной работы и реализации стратегического развития предприятия.

Под системой развития персонала следует понимать целенаправленный комплекс информационных, образовательных, привязанных к конкретным рабочим местам элементов, которые содействуют повышению квалификации работников данной организации в соответствии с задачами ее развития, потенциалом и склонностями сотрудников.

В.В. Травин и В.А. Дятлов справедливо утверждают, что для большинства профессий в ходе профессиональной деятельности должно проводиться повышение квалификации, включающее в себя (35, с. 98):

- получение новых специальных знаний и навыков;
- применение полученных, но не использовавшихся до сих пор знаний и навыков;
- улучшение и расширение квалификации;
- приобретение знаний о новых процессах и технических достижениях;
- улучшение качественных и количественных показателей проделанной работы;
- адаптацию к изменившимся условиям производственного процесса.

Таким образом, повышение квалификации – это обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных и экономических знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющимся профессиям.

Знания – теоретические, методические и практические, необходимые работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте.

Умения – способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте.

Навыки – высокая степень умения применять полученные знания на практике, навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль (36, с 412).

Определение повышения квалификации необходимо рассматривать подробнее.

Во-первых, повышение квалификации – специально организованный процесс, то есть он не возникает сам по себе и сам по себе проходить не может, его эффективность будет определяться множеством факторов, в первую очередь, профессионализмом менеджера, организующего процесс (2, с.65).

Во-вторых, как любой организованный процесс, он организуется в соответствии с поставленными целями, например, совершенствование знаний и компетентности, навыков и умений работников, их созидательной деятельности

Однако процесс обучения может преследовать и многие другие цели. Каждая организация сама определяет, с какой целью она проводит процесс обучения, какие задачи она перед собой ставит.

В-третьих, выбор методов обучения будет определяться теми целями, для достижения которых процесс организуется.

Необходимость повышения квалификации персонала внутри фирмы могут обуславливать следующие причины:

- нехватка квалифицированных кадров на национальном уровне;
- увеличение стоимости рабочей силы;
- давление конкурентов, создающее условия для более эффективного использования труда работников;
- технологические изменения, связанные с научно-техническим прогрессом;
- подготовка у более высокой должности;
- развитие потенциала работников;
- рост объемов производства, торговли, предоставляемых услуг;
- рост социальной ответственности фирмы за ее работников, т.е. создание условий для развития работников.

На основании анализа причин необходимости повышения квалификации отдел обучения формулирует специфические цели каждой программы повышения квалификации. Цели повышения квалификации должны быть:

- конкретными и специфическими;
- ориентирующими на получение практических навыков;
- поддающимися оценке (измеримыми).

Этими целями могут быть:

- удержание работника в организации, сохранение его для фирмы;
- продвижение по служебной лестнице (создание резерва на управленческие должности);
- повышение производительности и качества труда, а также качества продукции;

- предотвращение профессиональной деградации специалистов;
- нахождение сотрудниками тех видов работ, которые соответствуют их темпераменту, запросам и характеру специальности.

Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие своих сотрудников значительные средства - от 2 до 10 процентов фонда заработной платы, что для такой компании как Дженерал Моторз составляет сумму, превышающую миллиард американских долларов в год. Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности, то есть увеличения вклада каждого сотрудника в достижение организационных целей (7, с. 349).

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты компании, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивает преемственность в управлении (17, с. 134).

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Повышение квалификации так же способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе.

Система повышения квалификации работников на предприятии в условиях рынка основана на балансе интересов. С одной стороны, такая система должна быстро реагировать на изменения потребностей производства в рабочей силе, а с другой — предоставить работникам возможность для обучения в соответствии с их интересами.

Отсюда - повышенные требования к гибкости системы переподготовки и повышения квалификации, к ее способности быстро менять содержание, методы и организационные формы в соответствии с потребностями производства и ситуацией на рынке труда.

Перед системой управления персоналом на предприятии стоят следующие задачи в области обучения и повышения квалификации персонала:

- 1) выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;
- 2) определение потребности в обучении кадров по отдельным его видам;
- 3) правильный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
- 4) выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения как важного условия качества обучения;
- 5) изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.

Существует еще одна разновидность задач производственного обучения, которая делится следующим образом:

при подготовке новых рабочих:

- а) развитие профессиональных навыков;
- б) изучение наиболее рациональных рабочих приемов на основе опыта передовых производств;
- в) освоение норм выработки, достижение качественных показателей;
- г) усвоение правил техники безопасности и промышленной санитарии.

при повышении квалификации рабочих:

- а) совершенствование имеющихся навыков;
- б) освоение новых, более сложных работ и навыков;
- в) освоение новой техники и технологии, изучение передовой организации производства;
- г) освоение новых методов и приемов труда и его организации.

Обучение невозможно без знания принципов обучения, т.е. основных положений, на которых базируется успешно организованная теория образования и обучения и успешно организованный учебно-производственный процесс (41, с.64).

Основные принципы обучения представлены в таблице 1.

**Таблица 1**

**Основные принципы обучения**

Принципы	Осуществляются
----------	----------------

1	2
Обучение на уровне требований передовой техники производства	Глубоким знанием научных основ производства. Применение в учебном процессе наиболее современных машин и механизмов, передовых технологических процессов и способов труда.
Обучение на основе производительного труда	1. Строгим соблюдением программ производственного обучения. 2. Выполнением производственных общественно-полезных работ в процессе обучения. 3. Сочетанием обучением в учебных цехах, мастерских, на участках с участием производства.
Наглядность обучения	Проведением экскурсий, показом технологических, трудовых процессов и их элементов, демонстрацией кинофильмов, образцов моделей, макетов, схем, чертежей и т.д.. Постоянным пополнением учебных кабинетов наглядными пособиями и совершенствованием методов их использования.
Систематичность и последовательность в обучении.	Строгим соблюдением системы обучения по программе. Постоянным переходом от известного материала к неизвестному, от простых работ к сложным. Правильным подбором упражнений и учебно-производственных программ и заданий.
Доступность и посильность обучения, учет возрастных и индивидуальных особенностей обучаемых.	1. Продуманной дозировкой учебного материала. 2. Применение разнообразных методов обучения в соответствии с характером учебного материала и оказанием своевременной помощи обучаемым. 3. Установлением для обучаемых норм времени в зависимости от периодов обучения.
Прочность усвоения знаний и навыков	Ярким, доходчивым и запоминающимся объяснением и показом. Систематическим повторением и постепенным усложнением изучаемого материала, подачи его в различных

	<p>сочетаниях.  Максимальной активностью и  самостоятельностью обучаемых в  выполнении ими заданий.</p>
--	---

Таким образом, профессиональное развитие сотрудников положительно влияет как на финансовые результаты деятельности компании и способствуют созданию благоприятного климата в организации.

## **1.2. Пути совершенствования системы повышения квалификации работников, как фактор обеспечения конкурентоспособности**

Повышение квалификации, как и приобретение знаний, навыков и умений, является результатом самой производственной деятельности.

Индикатором, свидетельствующим о необходимости повышения квалификации рабочих, служит наметившееся снижение среднего разряда рабочих, отставание разряда рабочих от разряда работ. Поэтому систематическому анализу должны подвергаться существующая и требуемая квалификационные структуры рабочих кадров. Прежде всего, необходим анализ причин сложившегося положения — изменения в технике и технологии выполнения работ, ставящего перед рабочим задачу их освоения. Другим индикатором может быть рост бракованной по вине рабочего продукции.

Поскольку одной из форм повышения квалификации является освоение смежных профессий, анализу должна быть подвержена рациональность использования рабочей силы по квалификации, использование фонда рабочего времени, возможности устранения его потерь.

Система повышения квалификации, сложившаяся на производстве, включает производственно-технические курсы, курсы обучения вторым и совмещаемым профессиям, курсы целевого назначения по изучению новых изделий, оборудования, технологии, школы по изучению передовых методов работы.

Производственно-технические курсы, как наиболее массовая форма, создаются в целях повышения производственных умений и технических знаний рабочих до необходимого уровня, в целях повышения квалификации рабочих (разряда, класса и т.п.) в пределах данной профессии и специальности. Продолжительность обучения для каждой учебной группы устанавливается индивидуально в пределах от трех месяцев (с отрывом от производства) до шести (без отрыва от производства).

Задача курсов по обучению вторым и смежным профессиям видна из самого названия. Однако, следует иметь в виду одну их особенность. Если исходить из сути

повышения квалификации, когда повышается разряд рабочего (или профессиональное мастерство в пределах разряда) по имеющейся у рабочего профессии (специальности), то освоение других профессий вроде бы не имеет отношения к повышению квалификации. Но все дело в том, что это за профессии и с какой целью они осваиваются. Если рабочий осваивает смежные профессии, т.е. находящиеся в тесной связи с основной, относящиеся к комплексу взаимосвязанных работ, на выполнении которых начинает специализироваться работник - это можно рассматривать как повышение его квалификации, универсализма, условие применения более рациональных форм организации труда при работе по своей прежней профессии (28, с. 214).

Если же осваиваются далекие друг от друга профессии (вторые, третьи и т.д.), как условие маневренности в трудоустройстве рабочего, как предпосылки внутризаводского движения рабочих, такое обучение ближе к переподготовке кадров (освоение профессий про запас).

Школы передовых приемов и методов труда имеют своей целью массовое освоение рабочими приемов и методов труда передовиков производства.

Обучение включает в себя практические занятия на рабочем месте, проводимые передовиками, а также теоретические занятия, проводимые специалистами.

Курсы целевого назначения создаются непосредственно на предприятиях для изучения новой техники, оборудования, технологии, техники безопасности, прогрессивных форм организации труда. Их задача — краткосрочное обучение вновь принятых на предприятие квалифицированных рабочих с тем, чтобы в течение первого месяца работы на предприятии они могли усвоить особенности технологических процессов.

В последнее время в ряде организаций получила распространение система профессиональной квалификации, которая построена на обучении рабочих на краткосрочных курсах по восходящим ступеням. Обучение ставит целью дать комплекс органически связанных теоретических и практических знаний, призванных помочь рабочему овладеть профессией от начального до высшего

уровня квалификации. Количество ступеней обучения в разных отраслях экономики различно и устанавливается в зависимости от сложности специальности. Обучение осуществляется по единым по каждой ступени профессии учебным планам и программам и предусматривает наличие единой учебно-программной документации как в профессионально-технических училищах, так и на производстве. Повышение квалификации должно быть тесно увязано с профессионально-квалификационным продвижением рабочих.

Для принятия управленческих решений важен анализ дифференциации уровня заработной платы в зависимости от квалификации рабочих с целью выяснения материальной заинтересованности работников в повышении квалификации.

Необходимость повышения квалификации обусловлена различными причинами - поэтому оно может быть организовано в различных формах и быть рассчитано на различные сроки. Так, процесс обучения, направленный на повышение квалификации, может быть осуществлен с отрывом и без отрыва от производства (система вечернего и заочного образования, самостоятельное освоение образовательных программ и т.п.), само обучение может быть рассчитано на долгосрочный и краткосрочный варианты.

Отсюда - управление процессом повышения квалификации работников на производстве связано с определением масштабов охвата им работников на основании результатов анализа различий в фактической и необходимой квалификационных структурах рабочей силы, с выбором форм, видов и сроков повышения квалификации исходя из желаемых результатов.

Повышение квалификации связано с определенными издержками как для предприятия фирмы, так и для работника. Поэтому повышение квалификации и обучение с отрывом от производства (что влечет за собой определенные трудности для предприятия), должно быть организовано таким образом, чтобы результат - более высокий уровень производительности труда, качества продукции вследствие освоения новых технологий, оборудования, приемов и методов труда - перекрывал издержки (31, с.228).

Программа повышения квалификации и отбор направляемых на учебу лиц должны быть увязаны с целями и проблемами предприятия, с его ориентацией на повышение эффективности.

Показателями, характеризующими работу по повышению квалификации на предприятии, являются: доля работников, повысивших квалификацию (в общей численности), структура обучающихся по формам повышения квалификации, по срокам обучения, рост производительности труда (процента выполнения норм выработки), снижение брака и т.п.

С целью мотивации работников к обучению и саморазвитию используется не только правильно организованная оплата труда с ориентацией ее на конкретные результаты работы, но и увязка продвижения работников в профессионально-квалификационном плане с повышением ими своей квалификации.

Таким образом, квалификацию рабочих можно повысить посредством производственно-технических курсов, краткосрочных курсов по восходящим ступеням как с отрывом, так и без отрыва от производства; практических занятий на рабочем месте.

Современное производство предъявляет высокие требования к обновлению конкретных знаний и навыков не только рабочих, но и других категорий промышленно-производственного персонала. Главная задача повышения квалификации руководителей и специалистов - обеспечить быструю реализацию новых научных, технических, организационных и экономических идей в практику деятельности предприятия. Один из путей совершенствования системы повышения квалификации этой категории работников - переход от сложившейся практики периодического (а чаще всего - эпизодического) обучения к непрерывному пополнению и обновлению знаний. Поэтому повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих должно стать составной частью системы непрерывного образования – в том числе, и с подключением сюда системы высшего и среднего специального образования страны.

Повышение квалификации служащих и категорий специалистов может принимать различные формы. Это могут быть курсы при предприятиях и учреждениях с использованием в качестве преподавателей как собственных квалифицированных работников, так и специалистов со стороны, консультантов, преподавателей ВУЗов и т.д. Такая форма повышения квалификации носит оперативный характер и обеспечивает достаточную целенаправленность подготовки. Организацию работы курсов осуществляет отдел подготовки кадров, а при его отсутствии — отдел кадров либо ответственный специалист (например, менеджер по персоналу или HR-менеджер).

Более глубокие знания по широкому кругу вопросов в порядке повышения квалификации можно получить на специальных факультетах или курсах повышения квалификации при высших учебных заведениях, учебных центрах или филиалах при крупных предприятиях, в отраслевых или межотраслевых институтах повышения квалификации и их филиалах, а также на курсах, семинарах, устраиваемых многочисленными фирмами, специализирующимися на обучении и консультировании по новым нормативным документам и, как правило, оперативно откликающимися на нужды предприятий и организаций.

Повышение квалификации руководителей и специалистов будет более эффективным при соблюдении принципа преемственности обучения и последующего рационального использования кадров с учетом приобретенных ими знаний и навыков. Чтобы повысить ответственность и заинтересованность кадров в непрерывном повышении своей квалификации, необходимо обеспечить взаимосвязь результатов повышения квалификации, аттестации, должностных перемещений и оплаты труда работников с качеством знаний и эффективностью их практического использования (23, с.147).

Работа по повышению квалификации является составной частью подготовки кадрового резерва и потому предусматривается коллективными договорами администрации с работниками предприятия, а сами мероприятия по повышению квалификации находят отражение в системе планирования на предприятии.

Острой потребностью стало улучшение связей и координации деятельности специализированных учебных заведений и различных форм производственного обучения. Непрерывное образование решает задачи до обучения управляющих и специалистов, развития их профессиональных навыков, обучение новым методам и приемам работы, переподготовки, ускорения внедрения в практику управленческих и научно-технических новшеств, повышение уровня управления и экономической работы. Руководитель проходит несколько этапов подготовки. Первый этап – базовое обучение в высшем учебном заведении. Именно в рамках этой специализации готовятся будущие специалисты по управлению производством, финансами, маркетингу, планированию и другим функциональным дисциплинам (31, с.341).

Подготовка управляющих не замыкается на вузовских программах, несмотря даже на увеличение доли министерских программ. Виды обучения руководителей среднего и высшего звена многообразны: самообразование, курсы различной продолжительности с отрывом и без отрыва от производства, семинары, симпозиумы, стажировки, аспирантура, переподготовка.

В системе повышения квалификации на производстве существуют жесткие экономические критерии, она ориентируется на конечный практический результат,

осуществляется тщательный контроль и обязательно оценивается эффективность каждой программы. Повышение квалификации осуществляется в двух основных формах тренировки профессиональных навыков и развития работников. В последнем случае обычно предполагается подготовка к следующей должности.

В зарубежных странах есть центры оценки для аттестации управленческого персонала. Задача центров выявление с помощью экспертов и на основе специальных тестов и упражнений потенциальные способности работников. Существуют 3 группы оценок: оценка работника (потенциал); должностные требования (нормативы); фактическое функционирование (результат). С помощью их сравнений анализируется потребность в подготовке, повышении квалификации или проведении других организационных мероприятий.

Широко распространен в США и в Японии ротация – планомерно организованная смена должностей руководителей всех рангов. Руководителя, проявившего на том или ином участке работы организаторские способности, направляют на другую работу – с теми же уровнем ответственности, но с другими функциями или другой обстановке, или с более высоким уровнем ответственности. Ротация может применяться и к молодым специалистам в качестве введения их в курс дела, ознакомления с различными сторонами деятельности и подразделениями предприятия, повышения уровня их информативности.

Рассматривая кадры как важнейший ресурс производства, фирмы ставят задачу оптимального его использования прежде всего за счет повышения качества, в том числе с помощью программ привлечения рабочей силы, кадрового планирования, отбора, мотивации, подготовки и повышения квалификации. Единая кадровая политика строится на базе тщательно разработанных стандартов устанавливающих требования к персоналу, подробной регламентации порядка работы с ними, введения типовых процедур работы с кадрами.

Переход к новым технологиям требует значительных затрат, связанных с обновлением знаний, переподготовкой работников. Считается, что переподготовить работника дешевле чем заменить его.

Работник должен получать универсальное образование в быстро меняющихся условиях, а непрерывное образование, кроме того, является фактором стабилизации рабочей силы на предприятии.

Таким образом, любое предприятие, стремящееся к успеху на рынке, должно уделять внимание повышению квалификации не только рабочего персонала, но и руководителей всех уровней управления, т.к. именно руководящий состав ориентирует сотрудников на непрерывное развитие их собственного потенциала и потенциала предприятия в целом.

### **1.3. Понятие и сущность факторов конкурентоспособности предприятия**

Для того, чтобы полнее оценить проблему конкурентоспособности предприятия, необходимо дать оценку ее критериям и факторам.

На повышение конкурентоспособности предприятия влияет сегментация рынка. С этого процесса надо начинать деятельность на данном рынке [2, с. 213].

Сегмент рынка – это особым образом выделенная часть рынка, группа потребителей, товаров или предприятий, которые имеют некоторые общие признаки.

С помощью сегментации достигаются следующие цели:

Наилучшее удовлетворение нужд и потребностей людей, подгонка товара под желания и предпочтения покупателя.

- Повышение конкурентоспособности как товара, так и его производителя, усиление конкурентных преимуществ.
- Уклонение от конкурентной борьбы путём перехода в неосвоенный сегмент рынка.
- Увязка научно-технической политики фирмы с запросами чётко выявленных совокупностей потребителей.
- Ориентация всей маркетинговой работы на конкретного потребителя.

Также на уровень конкурентоспособности предприятия важнейшее воздействие оказывают научно-технический уровень и степень совершенства технологии производства, использование новейших изобретений и открытий, внедрение современных средств автоматизации производства [2, с. 215].

Анализ эффективности инвестиционных проектов конкурентных позиций предприятия на рынке предполагает выяснение факторов, воздействующих на отношение покупателей к предприятию и его продукции и как результат – изменение доли предприятия в продажах на конкретном рынке: страновом, отраслевом, или мировом товарном рынке. Эти факторы можно систематизировать следующим образом:

Для товаров потребительского назначения это [2, с. 250]:

1) коммерческие условия: возможности предприятия предоставлять покупателям потребительский или коммерческий кредиты, скидки с преysкурантной цены, скидки при возврате ранее приобретённого у предприятия товара, использовавшего свой экономический ресурс; возможности заключения товарообменных (бартерных) сделок;

2) организация сбытовой сети: расположение сети магазинов, супермаркетов, доступность их широкому кругу покупателей; проведение демонстраций изделий в действии в салонах и демонстрационных залах предприятия или у его торговых посредников, на выставках и ярмарках; эффективность проводимых рекламных кампаний, воздействие средствами “паблик рилейшнз”;

3) организация технического обслуживания продукции: объём предоставляемых услуг, сроки гарантийного ремонта, стоимость послегарантийного обслуживания и другие;

4) представление о фирме со стороны потребителей, её авторитете и репутация, информированность потенциальных покупателей о фирме, ассортименте её продукции, сервисе; воздействие товарного знака предприятия на привлечение внимания покупателей к её продукции; выяснение мнения покупателей путём опросов;

5) воздействие тенденций развития конъюнктуры на положение фирмы на рынке.

Уровень конкурентоспособности фирм-производителей сырьевых товаров во многом определяется тем, какими товарами они торгуют, где и как товары потребляются [2, с. 254].

Конкурентные позиции фирмы на рынке зависят также от той поддержки и содействия, которые фирма получает со стороны национальных государственных органов и других организаций путём предоставления гарантий экспортных кредитов, их страхования, освобождения от налогов и сборов, предоставление экспортных субсидий, обеспечения информацией о конъюнктуре рынков и другое [3, с. 121].

Конкурентоспособность товара – понятие относительное, ее можно прогнозировать в процессе разработки образцов, однако реальная конкурентоспособность оценивается только на рынке при сопоставлении, как с характеристиками, так и с условиями продажи сервиса аналогичных товаров-конкурентов.

При оценке конкурентоспособности экспортируемых отечественных товаров необходимо учитывать наличие таких факторов, как недостаточность технической и экономической информации, так как изготовителями в основном используются проспекты и каталоги конкурентов; длительность сроков и частые сбои при исполнении заказов; отсутствие достаточно развитых и приближенных к иностранным потребителям сетей сбыта товара; отсутствие объективной оценки уровня издержек потребления у конкурентов и т.д. Влияние этих факторов должно быть по возможности сведено к минимуму [4, с. 285].

Подход к оценке товара с позиции производителя традиционен и выражает, прежде всего, стратегию продаж, достижения их безусловной рентабельности. При этом продавцы непременно должны использовать оценку конкурентоспособности их товаров с позиции покупателей, как один из важнейших ориентиров в своей работе в условиях рыночной конкуренции.

По своей сущности товар (работы, услуги) является единственным средством получения прибыли и тем самым основным орудием конкурентной борьбы, ее материальной основой. Везде, где разворачивается соперничество за повышение качества продукции, максимизацию прибыли, снижение издержек производства важное значение приобретает комплексная оценка конкурентоспособности товара.

К основным факторам этой оценки относят:

- экономический потенциал и темпы роста экономики;
- уровень развития науки техники;
- участие в международном разделении труда;
- динамичность и емкость внутреннего рынка;
- социально – экономическую и внутривластную ситуацию;
- гибкость финансовой системы;

- государственное регулирование экономики;
- обеспеченность трудовыми и материальными ресурсами и уровень квалификации ресурсов [4, с. 290].

Искусство конкуренции сегодня в большей мере, чем раньше, состоит в умелом уходе от нее. Выигрывает не тот, кто без оглядки бросается в острую конкурентную борьбу, а тот, кто, выбрав верную позицию, умеет избежать жестокой и бессмысленной конкуренции.

В рамках коммерческой деятельности для любого самостоятельного предприятия или фирмы ключевыми моментами успеха в конкурентной борьбе являются: завоевание устойчивого финансового положения на рынке; наличие передовой технологии и высокого потенциала собственных научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок; умение проводить и эффективно использовать маркетинговые исследования; способность к маневрированию за счет изменения качественных и ценовых характеристик реализуемого товара, а также оказания комплекса услуг, включающих инжиниринговые, консалтинговые, техническое обслуживание, услуги транспорта, связи, посреднические и другие; наличие собственной сети снабжения и сбыта, обслуживаемых опытными специалистами; реализация действенной рекламы и системы связи с общественностью; анализ слабых и сильных сторон основных фирм-конкурентов на основе объективной информации [3, с. 229].

Выпуская конкурентоспособные товары, производитель обеспечивает для себя прочное место на рынке. В борьбе за конкурентоспособность выпускаемых товаров используется наряду с ценовыми методами и неценовыми.

На основе выявления рыночных изменений конъюнктуры анализируемого товара производится отбор тех групп товаров, которые в большей мере соответствуют запросам потребителей.

Далее изучаются прогнозы появления новых товаров-конкурентов. При этом выделяются те новинки, вероятность продажи которых очевидна и которые вызовут жесткое соперничество между конкурентами. После этого формируются технические требования к параметрам товаров. В заключение составляются

оценочные таблицы соответствия параметров нескольких интересных новинок и тех технологий, без которых невозможен выпуск нового товара [3, с. 278].

В конечном итоге выбор варианта определяют ограничения, существующие для данной промышленной фирмы в области технологии, материального обеспечения. Правильно выбранный вариант повышения конкурентоспособности товара позволит в максимальной степени избежать бессмысленных потерь и получить итоги по анализу этого широкого спектра товаров позволяет сформулировать программу целенаправленного изменения в производственной финансово-экономической и сбытовой работе промышленной фирмы для уменьшения ее позиций в конкурентной борьбе на рынке.

Производитель, создавая конкурентоспособный товар, применяет различные стратегии. Он, например, может [7, с. 40]:

- добиться отличия товаров предприятия в глазах покупателей от товаров конкурентов;
- выбрать из намеченных к производству товаров один, являющийся наиболее привлекательным для всех покупателей, и осуществлять на этой основе прорыв на рынке;
- отыскать новое применение выпускаемым товарам;
- найти выход на новые рынки, как со старыми, так и с новыми товарами;
- осуществлять модификацию выпускаемых товаров в соответствии с новыми вкусами и потребностями покупателей;
- регулярно развивать и совершенствовать систему сервисного обслуживания реализуемых товаров и систему стимулирования сбыта в целом [1, с. 210].

Широкое распространение конкуренции под воздействием международного разделения труда и научно-технического прогресса подталкивает производителей к усиленному поиску новых конкурентоспособных товаров и новых рынков их сбыта.

Чем обширнее параметрические ряды и ассортиментные наборы, тем выше вероятность того, что покупатель найдет для себя оптимальный вариант закупки. Например, выпускают автопогрузчики одного и того же типа, но отличающиеся

друг от друга грузоподъемностью, скоростью, радиусом разворота и т.п. Каждому потребителю с учетом конкретных условий его работы необходимы определенные эксплуатационные параметры покупаемых автопогрузчиков. Если продавец способен их обеспечить, покупка состоится, если нет – покупатель будет искать другого продавца [1, с. 216].

Ключевым моментом в завоевании позиций на рынке относительно многочисленных конкурентов является своевременное обновление производимых товаров подготовка и организация производства новых видов продукции. В современном мире создание и производство новых товаров имеют решающее значение для процветания предприятия. Согласно статистическим данным после освоения новой продукции, которая составляет основу производства, темп роста ее реализации примерно вдвое больше, чем у конкурентов. Выпуская новую продукцию и расширяя ассортимент предлагаемых товаров, фирмы стремятся снизить зависимость от одного товара, который может в любое время с учетом непредсказуемых изменений рынка привести к банкротству. Известно, что сегодня прочие предприятия и фирмы в моей стране приступают к серьезной реструктуризации производства и наряду с обновлением профильной продукции налаживают выпуск товаров народного потребления.

Однако создание нового товара – процесс чрезвычайно сложный, так как помимо конструкторско-технологических решений и модернизации производственной базы речь идет, в конечном счете, о создании такой товарной массы, которая полностью отвечает требованиям рынка. Известно, что значительное количество новых товаров, выведенных на рынок, терпит коммерческий провал: примерно 8 из 10 не оправдывают возлагавшихся на них надежд изготовителей. Основными причинами являются: недостаточное владение состоянием спроса именно на данный товар, технические и эксплуатационные дефекты товара, неэффективная реклама, завышенная цена, непредвиденные ответные действия конкурентов, неверно выбранное время для выходы на рынок, непереносимые производственные проблемы, т.е. в целом неправильно была спрогнозирована конкурентная политика [2, с. 201].

При выборе путей повышения конкурентоспособности товара нередко бывает очень своевременное решение не о запуске нового, а о модификации товара. Решение о модификации товара принимается в целях удовлетворения особых требований покупателей для получения большей прибыли.

Бесспорным является и развитие такого направления повышения конкурентоспособности товара, как своевременное оказание комплекса услуг, связанных со сбытом и использованием машин, оборудования и другой промышленной продукции и обеспечением их постоянной готовности к высокоэффективной эксплуатации, т.е. сервисное обслуживание. При умелой организации сервиса является решающим фактором повышения конкурентоспособности товара, так как цены на запасные части в 1,5 – 2,0 раза ниже, чем цены на комплектующие, используемые в производстве [2, с. 203].

Сегодня среди составляющих конкурентоспособности товара цена уже не доминирует. На лидирующие позиции выходят потребительские свойства (функциональность, дизайн) и уровень сервиса, под которым понимается не только возможности ремонта, но и быстрота, с которой он может быть произведен в любой точке планеты [6, с. 278].

Качество продукции и цена потребления – важные и главные, но не единственные факторы конкуренции: недостаточно ограничиваться оценкой уровня конкурентоспособности товара до выхода на рынок; следует относиться к формированию ситуации на рынке активно, приобретать большой имидж, влиять на состояние между спросом и предложением (кредитование покупателей, развитие бытовой сети, рекламной деятельности и т.п.). Вместе с тем обращаем внимание, что, качество продукции является главным конкурентообразующим фактором.

Достижение одновременного улучшения качества и цены потребления продажной цены и цены потребления (продажной цены и затрат потребителя) возможно в условиях организации системы управления известной как “всеобщее руководство качеством”.

Регулирующая роль рынка, как известно, чрезвычайно жесткая: предприятия, которые не уделяют должного внимания качеству товара, рынок уничтожает.

Разрушаются целые отрасли, не выдерживая конкуренции с западными и восточными фирмами, несмотря на протекционистскую таможенную политику государств [6, с. 280].

Качество, как стратегия реформ, должно стоять выше приватизации, выше стабилизации прибыльности (доходности), выше инвестиций и структурной перестройки. Причем очень важно понять, что качество не требует больших инвестиций, более того, инвестиции без гарантий качества – потерянные деньги.

Инвестиции в качество должны быть направлены, прежде всего, на людей. Изменение взглядов, принципов, получение новых знаний – самая главная сегодня задача. Закупка современных технологий, модернизация производства оправдана только тогда, когда в результате будет выпускаться качественная конкурентоспособная продукция.

При оценке конкурентоспособности отдельных продуктов фирм-конкурентов собираемую информацию целесообразно представить в виде табл.1 (см. верхнюю ее часть). В качестве оценочных критериев в данном случае предлагается использовать следующие показатели (атрибуты) качества [4, с. 245]:

- назначение продукта (функциональные возможности, соответствие последним достижениям науки и техники, запросам потребителей, моде и т.п.);
- надежность;
- экономное использование материальных, энергетических и людских ресурсов;
- эргономические (удобство и простота в эксплуатации);
- эстетические;
- экологические;
- безопасности;
- патентно-правовые (патентная чистота и защита);
- стандартизацию и унификацию;
- технологичность ремонта;
- транспортабельность;
- вторичное использование или утилизацию (уничтожение);

- послепродажное обслуживание.

Данные атрибуты должны выражать соответствие качества продукта уровню качеству продуктов рыночных лидеров [4, с. 246].

Очевидно, что только часть атрибутов может быть оценена количественно (в силу природы атрибута или невозможности получить количественную информацию). Вследствие этого широко используются качественные шкалы измерений (лучше-хуже, больше-меньше и т.п. с введением промежуточных градаций).

В ряде случаев используются интегральный показатель конкурентоспособности продукта, который может быть рассчитан по следующему алгоритму:

1. Определяются отдельные показатели (атрибуты) конкурентоспособности путем их сравнения с базовыми, эталонными показателями или показателями для продуктов – конкурентов [5, с. 211]:

$$Q_i = \frac{P_i}{P_{io}} \text{ или } Q_i = \frac{P_i}{P_{io}} \times 100\%$$

(расчеты ведутся в процентах),

где

$Q_i$  – показатель конкурентоспособности по  $i$ -му параметру;

$P_i$  – величина  $i$ -го параметра продукта;

$P_{io}$  – величина  $i$ -го параметра для продукта – эталона.

1. Рассчитывается интегральный показатель конкурентоспособности (сводный индекс конкурентоспособности):

$$K = \sum_{i=1}^n a_i Q_i,$$

где

$n$  – число оцениваемых параметров;

$a_i$  – вес  $i$ -го параметра.

Очевидно, что чем ближе приближается  $K$  к единице, тем ближе по набору оценочных параметров данный продукт соответствует эталонному образцу. Можно сформировать некий гипотетический идеальный продукт, наделив его лучшими

параметрами продуктов данной группы. Тогда  $K$  характеризует степень отклонения оцениваемого продукта от этого идеала.

При оценке конкурентоспособности конкретного продукта его по приведенной формуле можно сравнить с подобными продуктами – конкурентами (образцами – конкурентами), для которых также было проведено подобное сравнение с эталонным образцом, и сделать вывод об их сравнительной конкурентоспособности. Когда подобное сравнение проводится только с каким-то продуктом–конкурентом, то  $K < 1$  означает, что анализируемый продукт уступает образцу по конкурентоспособности;  $K > 1$ , то превосходит. При равной конкурентоспособности  $K = 1$ .

При выборе образца – конкурента необходимо, чтобы он и оцениваемый продукт были аналогичными по назначению и условиям использования и предназначались для одной группы потребителей [5, с. 217].

Важным направлением исследования конкурентоспособности продуктов является оценка конкурентной позиции отдельных продуктов на разных рынках, осуществляемая по двум показателям: качество-цена. Такую оценку рекомендуется осуществлять в следующей последовательности [6, с. 179]:

1. Оцениваются продукты данной фирмы и ее главных конкурентов на исследуемом рынке по двум критериям: интегральному показателю качества, в данном случае характеризующему уровень потребительских свойств товара, его способность решать проблемы потребителей, и цене. В случае, когда имеется ограниченное число ведущих показателей качества возможно использование отдельных показателей и цены.

2. Все исследуемые продукты наносятся на поле матрицы: качество-цена, используя в случае необходимости в качестве третьей координаты (радиус окружности) объем реализации.

3. Для всей совокупности анализируемых продуктов определяется среднее значение показателя качества и цены и проводятся линии, характеризующие эти средние значения.

4. Подобная оценка проводится для всех важнейших рынков.

5. По степени концентрации продуктов фирм-конкурентов в различных квадрантах матрицы определяется острота конкурентной борьбы на отдельных рынках и на совокупном рынке.

6. Исходя из принципа предпочтительности деятельности на рынках, где острота конкурентной борьбы наименьшая (если кто придерживается другого мнения, то его выбор будет иным), корректируется производственно-сбытовая политика с точки зрения качества, цены выпускаемой продукции и рынка сбыта. Например, осуществляется переход на выпуск более простой, но и более дешевой продукции [1, с. 253].

Оценка возможностей фирмы позволяет построить многоугольник конкурентоспособности (рисунок 1). По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов (в многоугольнике рис. 2 оценка проводилась только по 8 факторам) используется определенный масштаб измерений (очень часто в виде балльных оценок). Изображая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для разных фирм, легко провести анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам. Очевидно, что возможно построение многоугольника конкурентоспособности также для продуктов-конкурентов и маркетинговой деятельности фирм-конкурентов в целом.



**Рисунок 1. Многоугольник конкурентоспособности**

Недостатком такого подхода является отсутствие прогнозной информации относительно того, в какой мере та или иная фирма-конкурент в состоянии улучшить свою деятельность.

По результатам исследований, проведенных по рассмотренным направлениям изучения конкурентоспособности, проводится сравнительный анализ уровня отдельных атрибутов (параметров), достигнутого фирмами-конкурентами.

На основе анализа полученных оценок выявляются сильные и слабые стороны конкурентной борьбы по всем изученным направлениям конкурентоспособности. Далее разрабатываются мероприятия по закреплению сильных сторон и ликвидации слабых мест.

Иногда, как отмечалось выше, определяется интегральный показатель конкурентоспособности (хотя, на мой взгляд, сравнительный анализ по отдельным показателям является гораздо более полезным) [6, с. 143].

Обобщая вышеизложенное, можно указать, что на конкурентоспособность продукции влияют следующие факторы:

- нормативные;
- технические;
- экономические;
- организационные.

Считаем необходимым напомнить, что к основным факторам комплексной оценки конкурентоспособности товара относят:

- экономический потенциал и темпы роста экономики;
- уровень развития науки техники;
- участие в международном разделении труда;
- динамичность и емкость внутреннего рынка;
- социально – экономическую и внутривластную ситуацию;
- гибкость финансовой системы;
- государственное регулирование экономики;

- обеспеченность трудовыми и материальными ресурсами и уровень квалификации ресурсов [6, с. 146].

## Выводы по первой главе

На основании теоретического обзора предмета исследования можно сделать следующие выводы:

1. Подготовка и повышение квалификации работников в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой жизни.

2. Предприятия должны рассматриваться затраты на подготовку персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволят наиболее эффективно использовать новейшие технологии.

3. Подготовка кадров заключается в обучении их трудовым навыкам, необходимым для качественного выполнения работы. Для эффективности непрерывного обучения необходимо, чтобы работники были в нем заинтересованы. Администрации необходимо создать климат, благоприятствующий обучению.

4. Повышение квалификации полезно и нужно в случаях:

1) когда необходимо совершенствование имеющихся навыков, в следствии технологических изменений, связанных с научно -техническим прогрессом;

2) когда возникает давление конкурентов, создающее условия для более эффективного использования труда работников в целях повышение производительности и качества труда, а также качества продукции или услуг;

3) когда установлено, что у работника не хватает определенных навыков для работы;

4) когда необходима подготовка к более высокой должности.

Таким образом, повышение квалификации сотрудников – достаточно трудоемкий и ответственный процесс, требующий тщательной разработки, организации, координации, оценки и корректировки. От того насколько продуманными будут решения на каждом из этапов данного процесса во многом зависит успех работы с персоналом и системы в целом.

## ГЛАВА II. АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ МЦ «ВДОХНОВЕНИЕ»

### 2.1. Анализ внутренней среды и действующей системы повышения квалификации сотрудников МЦ «Вдохновение»

Анализ хозяйственной деятельности МЦ «Вдохновение» проводимый в период 2012 – 2015 гг. указывает на то, что в указанные годы основной показатель деятельности учреждения - выручка и прибыль растут, однако в период с 2014 года по 2015 год данные показатели снизились.

**Таблица 2.**

#### **Динамика показателей выручки от реализации медицинских услуг и прибыли в период 2014-2017 гг., тыс. руб.**

Показатели	Период анализа			
	2014	2015	2016	2017
Выручка от реализации медицинских услуг	125893	132870	141874	129874
Прибыль	13568	14527	14258	11605
Рентабельность	10,8%	10,9%	10,0%	8,9%

На рисунке 2 изобразим динамику показателей выручки от реализации медицинских услуг и прибыли от деятельности учреждения. Особенное падение показателей видно в 2017 году. Это связано с уменьшением объема отдыхающих на фоне сокращения реального уровня доходов населения в период экономического кризиса. Так в 2017 году выручка сократилась ровно на 12 млн. руб. или на 8,5% в относительном измерении. Прибыль при этом снизилась на 18,7% или на 2653 тыс. руб.



**Рисунок 2. Динамика показателей выручки от реализации медицинских услуг и прибыли в период 2014-2017 гг., тыс. руб.**

Персонал является главным ресурсом каждого предприятия, от эффективности его использования многом зависят результаты деятельности и конкурентоспособность. Трудовые ресурсы приводят к действию материально-вещественные элементы производства, создают продукт, стоимость и добавлен продукт в форме прибыли.

Для изучения состава и структуры кадров организации был проведен анализ персонала за последние 3 года.

**Таблица 3**

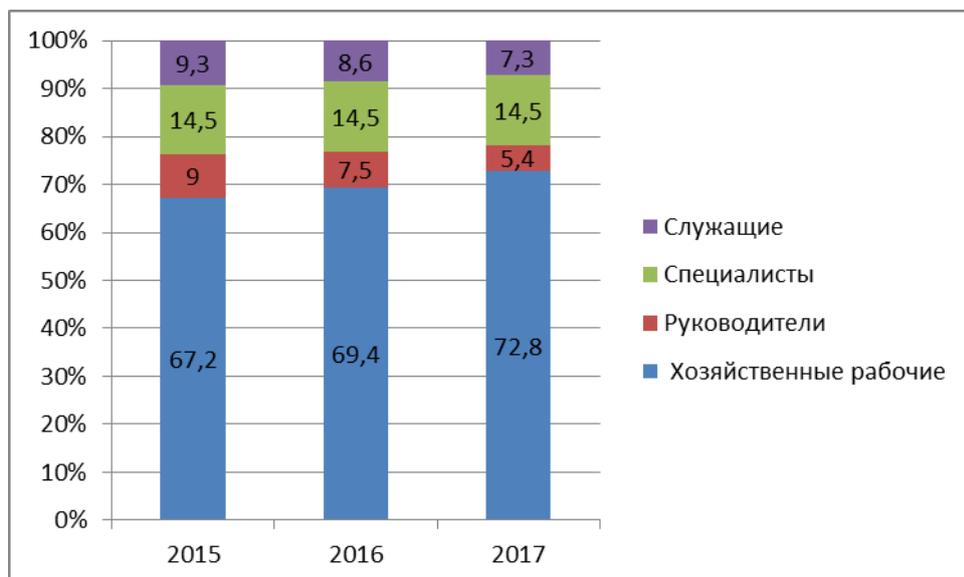
**Структура персонала предприятия по категориям**

Структура персонала В том числе по категориям	2015		2016		2017	
	кол-во, чел	уд.вес, %	кол-во, чел	уд.вес, %	кол-во, чел	уд.вес, %
Хозяйственные рабочие	246	67,2	306	69,4	302	72,8
Руководители	33	9,01	33	7,5	23	5,5
Специалисты	53	14,5	64	14,5	60	14,5
Служащие	34	9,3	38	8,6	30	7,3
Итого	366	100	441	100	415	100

На МЦ «Вдохновение» работают руководители, специалисты, служащие и хозяйственные рабочие. Анализируя таблицу 3, было получено, что в 2017 г., по

сравнению с 2017 г., количество хозяйственных рабочих увеличилось на 49 человека. В целом, в связи с текучестью кадров с каждым годом не все категории работников предприятия сокращаются. Но все категории данных работников должны присутствовать в том количестве, которое может обеспечить эффективную работу предприятия, а также получить высокую производительность труда.

Рассмотрим рисунок 3.



**Рисунок 3. Структура персонала по категориям МЦ «Вдохновение» за 2015-2017 гг.**

В таблице 4 представлены данные по структуре персонала предприятия по половому признаку.

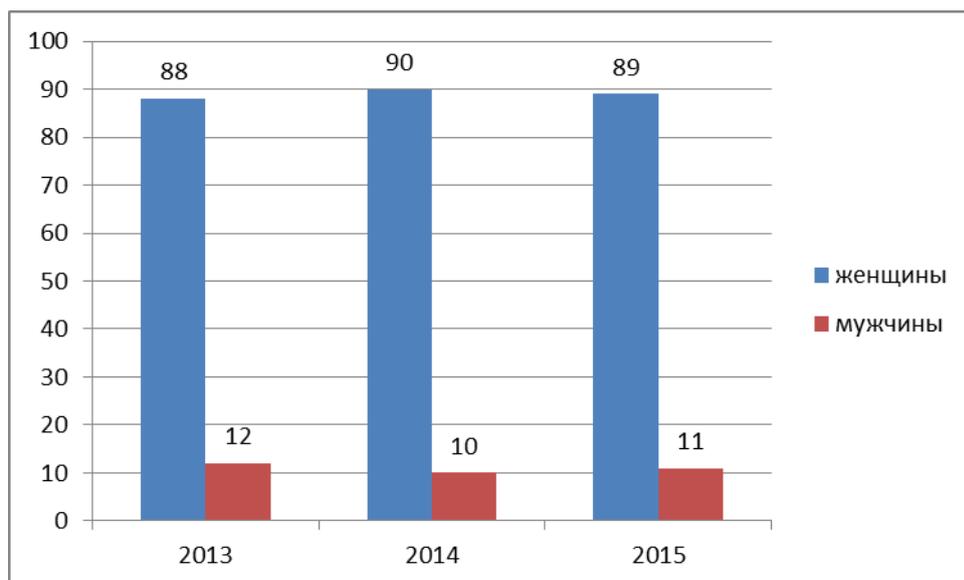
**Таблица 4**

**Структура персонала МЦ «Вдохновение» по полу**

№ п/п	Годы	Всего, чел.	В том числе по полу	
			Женщины, чел.	Мужчины, чел.
1	2015	366	320	46
2	2016	411	363	48
3	2017	415	366	49

По таблице 4 видно, что на данном предприятии в основном преобладает женская рабочая сила не смотря на то, что база исследования является медицинским

учреждением. Но по сравнению с 2015 годом количество мужчин на заводе увеличилось на 46 чел. В 2017 г. их насчитывается 366 чел. Рассмотрим рисунок 4.



**Рисунок 4. Структура предприятия по половому признаку МЦ «Вдохновение» за 2015-2017 гг.**

А количество работающих женщин постепенно возрастает, по сравнению с 2015 г. на 3 чел. Превышающий мужской состав работников над женским обусловлен спецификой работы.

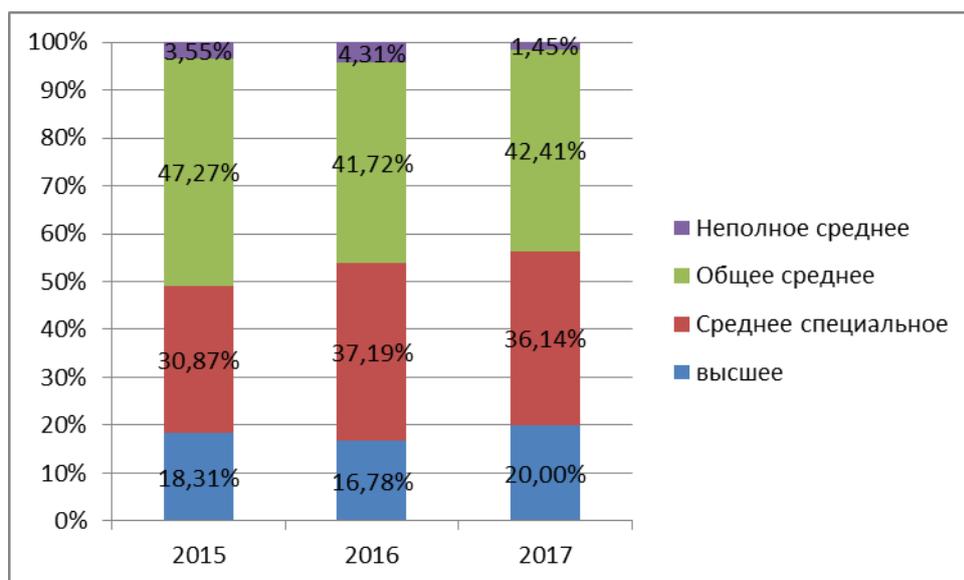
**Таблица 5**

**Образовательный уровень персонала**

уровень образования	2015		2016		2017	
	кол-во, чел.	Уд.вес, %	кол-во, чел.	Уд.вес, %	кол-во, чел.	Уд.вес, %
высшее	67	18,31%	74	16,78%	83	20,00%
Среднее специальное	113	30,87%	164	37,19%	150	36,14%
Общее среднее	173	47,27%	184	41,72%	176	42,41%
Неполное среднее	13	3,55%	19	4,31%	6	1,45%
Итого	366	100%	441	100%	415	100%

Таблица 5 показывает, что на предприятии работают высококвалифицированные работники. Это объясняется тем, что наибольшее количество работников преобладает на предприятии с высшим и средним специальным образованием. Но отмечается в таблице 5, что в связи с непрерывной

текучеством кадров уменьшается число образованных людей, специалистов в своем деле. За исследуемый период количество работников с высшим образованием, по сравнению с 2015 г., увеличилось на 16 человек, а работников со средним специальным образованием 37 человек. Однако, количество работников с неполным средним образованием снизилось на 7 человек. МЦ «Вдохновение» стремится к тому, чтобы на предприятии работали грамотные специалисты и для этого предприятие отправляет работников за счет предприятия учиться в высшие учебные заведения. В 2016 г. оно отправило на обучение 58 человек. Рассмотрим рисунок 5.



**Рисунок 5. Структура персонала по уровню образования МЦ «Вдохновение» за 2015-2017 гг.**

Анализ показателей персонала по образованию показывает, что уровень образования персонала соответствует квалификационным характеристикам должностей.

Таблица 6

## Возрастной состав персонала

№ п/п	Показатели	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
		Кол-во,	Уд.вес, %	Кол-во,	Уд.вес, %	Кол-во,	Уд.вес, %
		чел.		чел.		чел.	
1	Возрастной состав персонала, количество чел.: До 18 лет	-	-	-	-	-	-
2	18-35	148	40,4	160	36,2	160	38,5
3	35-50	183	50	247	56	221	53,2
4	Старше 50	35	9,6	34	7,8	34	8,2
Итого		366		411		415	

По таблице 6 видно, что на предприятии в основном преобладают работники в возрасте от 35 до 50 лет. В 2015 г. работало больше работников в возрасте 35 – 50 лет, в 2014 г. их количество увеличилось на 64 человек, а 2017 году на 38 человек. Работники в возрасте от 18 до 35 лет с каждым годом увеличивается, но следует учитывать опять же непрерывную текучесть кадров. По сравнению с 2015 г. работников в возрасте 18-35 лет в 2017 г. увеличилось на 12 человека. Рассмотрим рисунок 6.

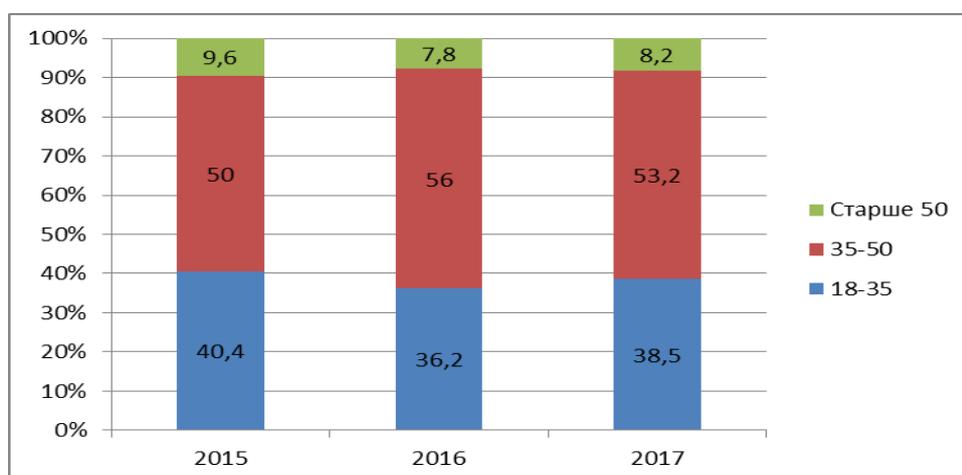


Рисунок 6. Возрастная структура предприятия МЦ «Вдохновение» за 2015-2017 гг.

Работников в возрасте старше 50 лет насчитывается очень даже значительное число. Работники такого возраста в основном занимают руководящие должности, а также специализированные работники. Старение кадров может привести к тому, что через несколько лет медицинский центр будет ощущать реальную нехватку опытных и квалифицированных специалистов, эта проблема уже существует. Ведь все равно люди не могут всю жизнь работать, возраст даст о себе знать.

**Таблица 7**

**Распределение персонала по стажу работы**

№ п/п	Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1	Распределение персонала по стажу работы, кол-во, чел.:			
2	До 1 года	15	75	-
3	1-2	140	105	79
4	2-5	108	139	127
5	5 и более	103	122	209

По таблице 7 видно, что на МЦ «Вдохновение» работают работники с большим опытом работы. В связи с непрерывной текучестью кадров (работники то увольняются, то принимаются) наблюдаются скачки роста и упадка кадров. Работников со стажем работы от 5 и более лет в 2015 г. насчитывалось 103 человека, в 2016 г. увеличилось на 19 человека, а в 2017 г. снова увеличилось на 87 человека.

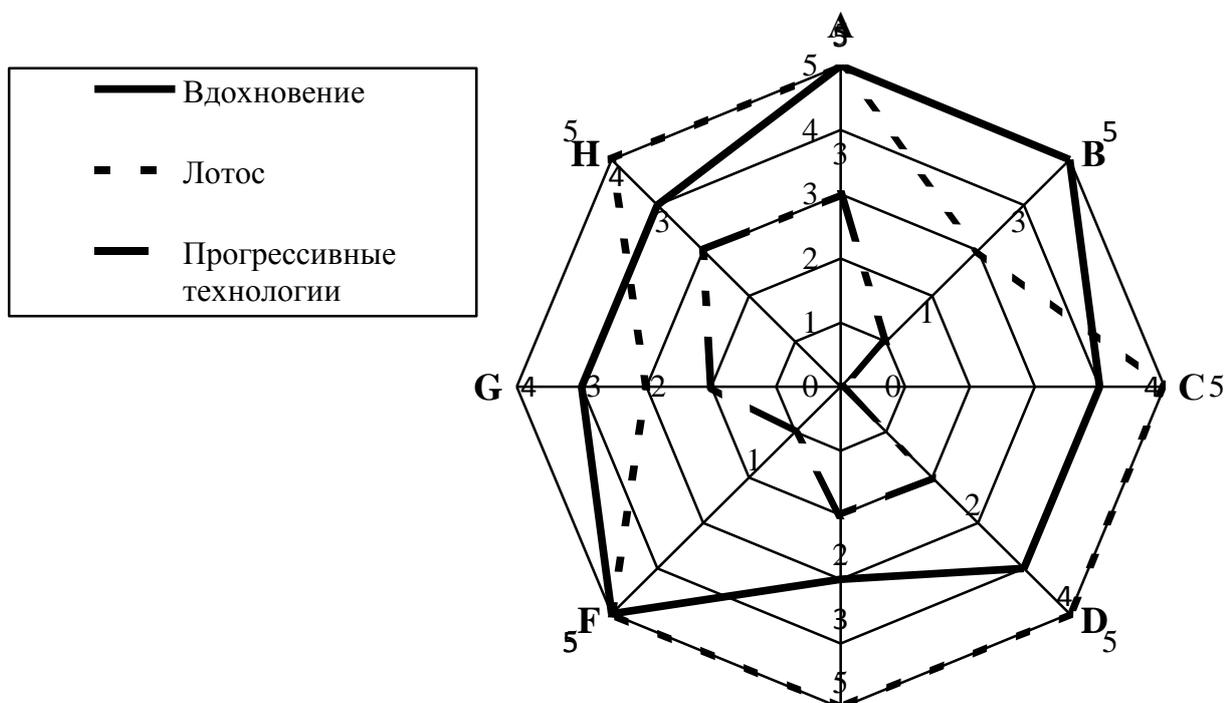
**Таблица 8**

**Анализ движения кадров**

№ п/п	Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.
		Количество, чел.	Количество, чел.	Количество, чел.
1	Среднесписочная численность	366	411	415
2	Численность принятых работников	15	75	-

3	Численность уволенных работников	2	-	26
4	в том числе: - по собственному желанию - за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины	2	-	26
5	Коэффициент приема кадров (стр.2/ стр.1)	4,09	17,0	-
6	Коэффициент выбытия кадров (стр. 3/стр.1)	0,54	-	6,26
7	Коэффициент текучести кадров	4,63	17	6,26

В таблице 8 рассмотрено движение кадров на МЦ «Вдохновение». Численность принятых работников на предприятие в 2017 г., по сравнению с 2016 г., резко увеличилась на 60 человек, но в 2017 году она равна нулю. В 2016 г., по сравнению с 2015 г., численность уволенных работников значительно сократилась на 2 человек, но 2017 г. снова возросла на 26 человека. Коэффициент выбытия кадров рассчитывается как отношение численности уволенных работников к их среднесписочной численности. Данная таблица показывает, что наиболее высокий коэффициент наблюдается в 2016 г. – 17, а также в 2017 г. – 6,26.



**Рисунок 7. Многоугольник конкурентоспособности медицинских центров**

По данным рисунка 7, видно, что наибольшую площадь занимает ООО «Лотос», что в принципе очевидно для крупной региональной компании. Чуть меньшую площадь занимает «Вдохновение», наиболее критичным в данном многоугольнике, является точка маркетинга. И самая меньшая площадь у ООО «Прогрессивные технологии»

В центре налажена система повышения квалификации работников. Система повышения квалификации в медицинском центре строится по следующим направлениям:

1. Обучение на базе Медицинского университета г. Челябинск.
2. Прохождение мастер – классов на базе ведущих клиник и медицинских центров РФ.
3. Стажировки на базе крупных центральных медицинских центров г. Москвы и Санкт – Петербурга.

На базе Челябинского медицинского университета создан факультет послевузовского и дополнительного профессионального образования, при факультете работают 36 кафедр и 2 самостоятельных курса академии. Подготовка в интернатуре проводится по 32 специальностям, в ординатуре по 76 специальностям.

Именно этими силами и осуществляется основная подготовка и повышение квалификации для работников МЦ «Вдохновение».

В преподавании на базе челябинского университета принимают участие 190 преподавателей, из них 59 докторов медицинских наук (50 профессоров) и 91- к.м.н. (76 доцентов), 40 ассистентов. 100% преподавателей системы послевузовского и последипломного образования имеют ученую степень (в т.ч. 31% являются докторами наук, профессорами). Средний возраст профессорско-преподавательского состава кафедр и курсов ФПО составляет 51 год, заведующих кафедрами 57 лет.

Деятельность МЦ «Вдохновение» в системе повышения квалификации и профессиональной переподготовки специалистов осуществляется в соответствии с Положением «Об Управлении последипломного профессионального образования», «Положением о профессиональной переподготовке», Уставом медицинского центра и решениями Директора центра.

В системе послевузовского и последипломного образования решением директора создан отдел управления повышением квалификации. Система управления послевузовского и последипломного образования позволяет контролировать и анализировать содержание и качество подготовки специалистов, оперативно вносить коррективы в схему подготовки в соответствии с нормативными документами и потребностью медицинского центра.

К подготовке курсантов от медицинского центра привлечены ведущие специалисты отрасли, что позволяет внедрять в практику новые медицинские технологии, оптимизировать условия обучения. Среди штатных преподавателей, работающих в системе последипломного образования имеются 4 Заслуженных Деятеля Науки, 6 академиков и член - корреспондентов РАЕН, 1 академик и 2 член-корреспондента РАМН, 5 Заслуженных Врачей РФ.

Работа в сфере повышения квалификации проводится в тесном сотрудничестве с территориальными органами управления здравоохранения и в контакте с Уральской государственной медицинской академией дополнительного образования. Совместная работа кафедр академии с учреждениями и органами

здравоохранения и госсанэпидслужбы ведется в соответствии с договорами о сотрудничестве.

Послевузовское профессиональное образование включает:

1. Подготовку специалистов в интернатуре. Целью интернатуры является подготовка молодого специалиста к самостоятельной работе и освоении практических навыков оказания квалифицированной медицинской помощи при неотложных состояниях и методов профилактики наиболее часто встречающихся заболеваний.

2. Подготовку специалистов в ординатуре. Клиническая ординатура — часть многоуровневой структуры высшего медицинского образования с целью подготовки высококвалифицированных специалистов для самостоятельной работы в органах и учреждениях здравоохранения или в порядке частной практики в объеме врача-специалиста II категории.

Программы курсов и профессиональной подготовки прошли обучение более 60 человек из числа сотрудников МЦ «Вдохновение». Выпускники медицинской академии работают на кафедрах и клиниках, в крупнейших лечебно-профилактических учреждениях г. Челябинска, Магнитогорска, Златоуста и др., в центрах госсанэпиднадзора и в лабораториях; углубляя свои знания по основной и смежной специальностям.

По окончании обучения молодым специалистам, успешно сдавшим государственный экзамен и доказавшим свою профессиональную компетентность на своем рабочем месте и при собеседовании выдается сертификат специалиста — основной документ, позволяющий врачу работать самостоятельно.

Организация обучения в на переподготовке (профессиональной) проводится в соответствии с действующей «Номенклатурой специальностей в учреждениях здравоохранения РФ», по типовым учебным планам и образовательно-профессиональным программам, разработанным для каждой специальности: 85% учебного времени отводится на профессиональную подготовку и 15% на смежные дисциплины и элективы.

При работе с сотрудниками, проходящими обучение, дирекция медицинского центра руководствуются нормативными актами министерства образования РФ, МЗ РФ, а также Приказом МЗ и МП РФ № 173 от 04.06.92 г. «Положение о первичной специализации (интернатуре) выпускников медицинских и фармацевтических высших учебных заведений», Приказом МЗ РФ № 23 от 17.02.93 г. «Положение о клинической ординатуре», а также решениями Ученого Совета МЦ «Вдохновение», приказом МЗ РФ от 07 июля 2009г. № 415 "Квалификационные требования к специалистам с высшим и послевузовским медицинским и фармацевтическим образованием в сфере здравоохранения".

Финансирование повышения квалификации работников медицинского центра «Вдохновение» проводится на основании финансирования соответствующей деятельности. Динамика внебюджетных расходов, направленных на повышение квалификации работников медицинского центра «Вдохновение» представлена в таблице 9.

**Таблица 9.**

**Динамика внебюджетных источников, направленных на повышение квалификации МЦ «Вдохновение» в 2015 - 2017 гг., тыс. руб.**

Вид источника	2015	2016	2017	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение	
	г.	г.	г.				
Внебюджет	2598	2578	4012	-20	1434	0,99	1,56

Из таблицы 9 видно, что динамика положительная. В целом финансирование и доходы от квалификации выросли в 2011 году на 34,5%. Это свидетельствует об ускорении данного вида образовательной деятельности. Приоритет в финансировании принадлежит внебюджетным источникам. Бюджетное финансирует лишь часть потребности, внебюджетная же деятельность в области повышения квалификации приносит немало расходов.

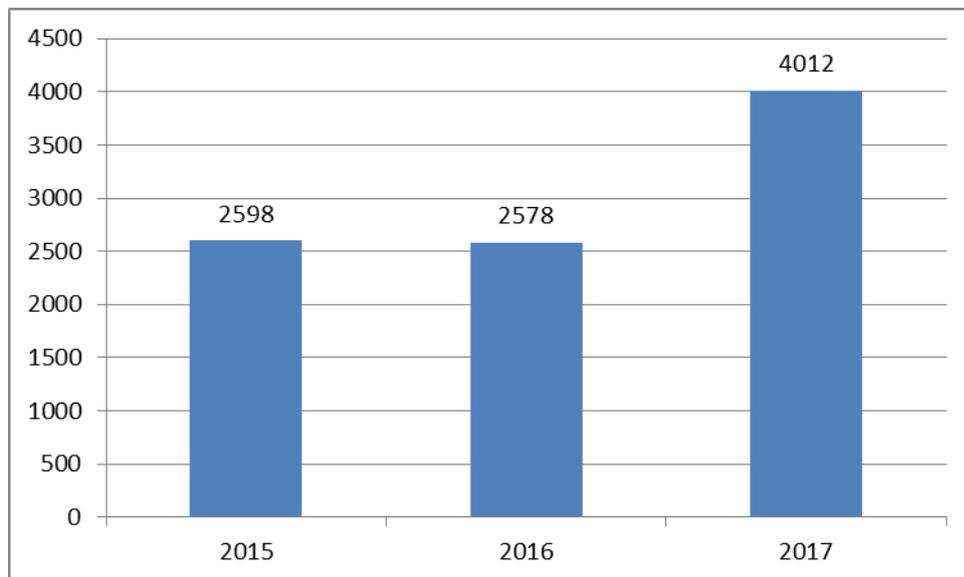


Рисунок 8. Динамика внебюджетных источников, направленных на повышение квалификации МЦ «Вдохновение» в 2015 - 2017 гг., тыс. руб.

Повышение квалификации проходит среди слушателей трех категорий:

- Врачебный персонал медицинского центра;
- Медицинские сестры и санитары;
- Административно – хозяйственный персонал и вспомогательный персонал.

Динамику контингента прошедшего повышение квалификации на базе МЦ «Вдохновение» можно представить в таблице 10.

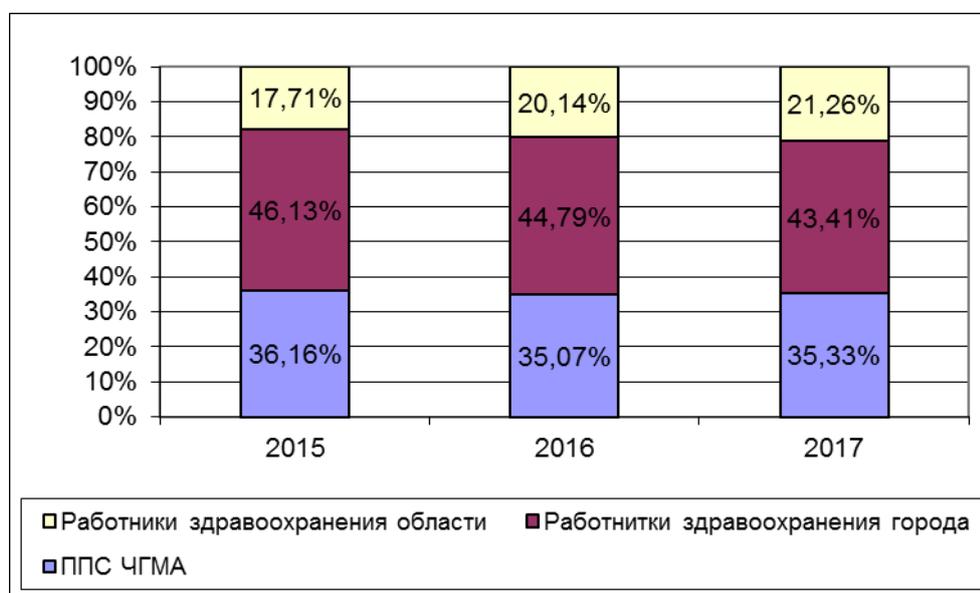
**Таблица 10.**

**Динамика контингента прошедшего повышение квалификации на базе МЦ «Вдохновение»**

Показатель	2015	2016	2017	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение	
Всего контингент, в том числе	271	288	334	17	46	106,3%	116,0%
Врачебный персонал медицинского центра	98	101	118	3	17	103,1%	116,8%

Медицинские сестры и санитары	125	129	145	4	16	103,2%	112,4%
Административно – хозяйственный персонал и вспомогательный персонал	48	58	71	10	13	120,8%	122,4%

Из таблицы 10 видно, что ежегодный рост слушателей соизмерим с ростом доходов от курсов и составляет 20-22% в год. На рисунке 8 представлена динамика структуры слушателей системы повышения квалификации на базе МЦ «Вдохновение».



**Рисунок 8 Динамика структуры слушателей системы повышения квалификации на базе МЦ «Вдохновение», %**

Рассмотрим основные проблемы в системе повышения квалификации в МЦ «Вдохновение»:

1. С присоединением специализированной структуры в состав МЦ «Вдохновение» были потеряны спектр направлений подготовки и переподготовки. Управленческие органы в Минздравсоцразвития РФ в системе повышения квалификации видят структуру, выполняющую громадную, многообразную «пожарную», черновую работу в системе образования, не связанную с повышением квалификации, что весьма негативно сказывается на качестве образовательного

процесса с медиками. Учредительные договоры при этом нарушаются или вообще отсутствуют.

2. Отсутствие сформированной объективной оценки деятельности системы повышения квалификации.

Система повышения квалификации и переподготовки работников здравоохранения часто оценивается негативно представителями практически всей медицинской вертикали (от министерства и местных правящих органов образования). При этом абсолютно отсутствуют мониторинговые материалы для такой оценки. Проблема возникает из-за отсутствия понимания таких ключевых вопросов как «Чему учить косметолога», «Как учить косметолога», «Как оценивать врача - косметолога».

3. Отсутствие современного концептуального и технологического видения у органов высшей и учредительной властей образования по развитию системы повышения квалификации.

Чётких, конкретных ориентиров для модернизации деятельности системы повышения квалификации в МЦ «Вдохновение» никто не даёт. Все попытки дать такие ориентиры, направления истинные специалисты в данной области оценивают как жалкие «ремейки» на давно известные формы организации повышения квалификации ушедшего века. Эти попытки не основываются на своеобразии и глубоких теоретических основаниях медицины обучения врачей.

4. Неадекватность притязаний вузов на повышение квалификации работников здравоохранения необходимым современным содержанию и организационным формам обучения врачей.

Когда медицинские центры заявляют о том, что повышение квалификации необходимо отдать в их руки, и они эту систему выведут из кризиса, у них нет адекватного представления о содержании обучения врачей-практиков. Чему учить врачей? Вузы в подавляющих случаях предлагают повышение квалификации в области предметных, а врачам необходимы другие области знаний. К ним относятся практические аспекты обучения этим умениям. При этом важно знать, что это уже

состоявшийся врач-практик, возможно и мастер высокого уровня, а не обычный студент.

5. Несоответствие современных требований к образованию реальной востребованности многими врачами пассивно-авторитарных форм обучения слушателей.

Исследования показали, что немало врачей и других работников медицинского центра не видят необходимости в овладении инновационными технологиями. Их вполне устраивает глубокое знание предметной дисциплины. Другими словами, доминирование востребованных пассивно-авторитарных форм обучения налицо. К этому их подталкивают и требования к оценке качества образования. Не смотря на всё сказанное выше вся работа (организационная, концептуально-методологическая, учебная, мониторинговая и т.д.) по реализации всех современных проектов в области здравоохранения лежит «на плечах» системы повышения квалификации МЦ «Вдохновение».

6. Отсутствие у работника образования реальной свободы выбора содержания, времени, места и организационных форм повышения своей квалификации.

7. Слабая связь между социальной востребованностью высокого уровня профессионализма врача образования по ряду современных направлений развития здравоохранения и реальным обеспечением повышения его квалификации.

8. Присутствие в системе повышения квалификации в МЦ «Вдохновение» значительной части устаревших, монологических, пассивно-авторитарных форм повышения квалификации.

9. Прерывистость системы повышения квалификации.

10. Отсутствие чётко обозначенной, общепринятой системы для оценки врачом, косметологом уровня своей квалификации.

## **2.2. Рекомендации по совершенствованию системы повышения квалификации и оценка их эффективности**

Дистанционные образовательные технологии позволяют создавать гибкие модульные образовательные программы для различных категорий слушателей, оперативно анализировать содержание учебно-методических комплексов (УМК), обеспечивать полный текущий мониторинг процесса обучения, проведение интерактивных семинаров, форумов, видеолекций, групповых и индивидуальных консультаций в режиме реального времени и средствами электронной почты. Предусмотреть дифференцированный подход к обучению в зависимости от уровня подготовленности обучаемого: по всему курсу или отдельным темам, разделам, отдельным вопросам, углубленный или углубленно-профильный уровень. В процессе обучения студенту/слушателю через авторизованный доступ предоставляются необходимые учебно-методические материалы, которые расположены на образовательном сервере МЦ «Вдохновение», а также материалы в электронном виде на компакт-диске. При сетевой технологии обучения слушатель систематически должен будет работать на персональном компьютере и иметь возможность выхода в сеть Интернет для отправки результатов практических и контрольных работ, прохождения электронного тестирования, общения с преподавателями по электронной почте и на семинарах. При этом не требуется устанавливать на свой компьютер дополнительное программное обеспечение, а доступ к УМК осуществляется средствами обычного браузера Интернет в режиме удаленного доступа. Несомненным преимуществом данной технологии является гибкий график обучения, возможность сокращения очного посещения учебного заведения в процессе обучения, вместе с этим аттестация предполагает очные мероприятия (зачеты, экзамены).

Дистанционное обучение помогает решить проблему постоянной потребности человека в обучении, для удовлетворения которой не хватает, в первую очередь, времени. Сохраняя главные достоинства заочного обучения (возможность учиться

без отрыва от работы), дистанционное обучение позволяет Вам повышать свою квалификацию в профессиональной деятельности, независимо от того, где Вы живёте, в удобные для Вас часы и сроки обучения, с большей гибкостью и интерактивностью процесса обучения, благодаря тому, что:

- материалы для дистанционного обучения представлены в удобном компактном электронном виде;

- сроки обучения не заданы столь жестко, как при очном обучении;

- обеспечивается практически персонализированное обучение и контроль знаний для каждого обучаемого;

- дистанционный преподаватель готов по электронной почте ответить на любые вопросы, возникающие у слушателей при изучении курса.

Электронные образовательные ресурсы учебно-методического комплекса (УМК) системы дистанционного повышения квалификации позволяют составлять гибкие модульные программы повышения квалификации для различных категорий обучаемых, оперативно актуализировать содержание учебно-методических материалов курсов, обеспечивать полный текущий мониторинг процесса обучения, проведение интерактивных семинаров, форумов, видеолекций, групповых и индивидуальных консультаций в режиме реального времени и средствами электронной почты.

Необходимо разработать сайт «Система дистанционного повышения квалификации» предоставляет различным категориям пользователей, прежде всего, работникам сферы образования, следующие возможности:

- дистанционное обучение по программам повышения квалификации, отдельным курсам, модулям курсов и темам;

- персонализированное дистанционное консультирование, тестирование и мониторинг процесса обучения по программам повышения квалификации;

- разработка новых программ повышения квалификации для разных категорий обучаемых с использованием учебно-методических материалов сайта;

- использование ресурсов сайта (отдельных тем, модулей, курсов, программ) в учебном процессе факультетов повышения квалификации вузов, институтов повышения квалификации работников образования, ресурсных и методических центров в качестве дополнительных учебно-методических материалов.

Предлагаемыми образовательными программами в области дистанционного повышения квалификации:

ИКТ в управлении процессами информатизации образования на муниципальном уровне

- ИКТ в управлении процессами информатизации образования на региональном уровне

- Информационные системы и технологии управления

- Техническое, программное и информационное обеспечение процессов информатизации образования на основе современных ИКТ

Для подготовки программ повышения квалификации управленцев высшего и среднего звена, координирующих процессы информатизации в учреждениях здравоохранения, аналитиков и координаторов программ информатизации здравоохранения в области информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) разработаны 12 образовательных модулей, входящих в состав учебно-методического комплекса (УМК) программ повышения квалификации работников здравоохранения. Основным правилом, положенным в основу разработки образовательных модулей, является максимальное удовлетворение профессиональных интересов слушателей программ.

Для получения персонифицированного доступа к закрытым разделам сайта необходимо ознакомиться с условиями доступа и заполнить регистрационную форму в разделе "Регистрация".

Модуль 1. Системы управления. Менеджмент образовательных систем повышения квалификации.

Модуль 2. Техническое и программное обеспечение использования ИКТ в здравоохранении и управленческой деятельности.

Модуль 3. Основы формирования и эффективного использования электронных ресурсов для информационного обеспечения управленческой деятельности в сфере здравоохранения. (базовый уровень)

Модуль 4. Формирование интегрированных информационных ресурсов для автоматизации управленческой деятельности в сфере образования (углубленный и углубленно-профильный уровень).

Модуль 5. Информационные сети и системы телекоммуникаций. Информационная безопасность.

Модуль 6. Современные образовательные технологии. Электронные образовательные ресурсы. Сетевые и мультимедиа технологии в обучении. Технологии дистанционного обучения.

Модуль 7. Организационная и нормативная база использования ИКТ в здравоохранении и управленческой деятельности. Понятие стандартов. Вопросы лицензирования, сертификации, аттестации в области ИКТ.

Модуль 8. Информационное обеспечение управленческой деятельности. Информационные системы управления здравоохранением.

Модуль 9. Проектирование систем образовательного менеджмента и внутрибольничного управления на основе ИСУ «МУЗ». Системы управления качеством.

Модуль 10. Технологии управления образованием на региональном и муниципальном уровне на основе использования ГИС с учетом территориального фактора.

Модуль 11. Системы принятия решений. Мониторинг и прогнозирование. Информационная поддержка принятия решений.

Модуль 12. Региональная политика в области информатизации здравоохранения (для трех пилотных регионов - Республики Карелия, Новгородской области, Красноярского края)

Этапы внедрения ДОТ в системе повышения квалификации в МЦ

«Вдохновение»

От того, как будет внедрена ДОТ, зависит дальнейшее развитие электронного обучения в компании. Крылатое выражение «Как вы яхту назовете, так она и поплывет» можно перефразировать: «Как вы настроите ДОТ, так она и будет работать». Процесс внедрения следует разбить на несколько этапов:

1. Выбор программного обеспечения.
2. Принятие административных и кадровых решений:
  - разработка и утверждение регламентирующих документов;
  - формирование рабочей группы по внедрению;
  - организация подразделения, в функционал которого будет входить управление ДОТ.
3. Первый пробный запуск ДОТ.
4. Тестовое включение ДОТ.
5. Настройка системы под требования заказчика – разработка схемы сопряжения с программным обеспечением, используемым на предприятии.
6. PR системы дистанционного обучения в медицинском центре.
7. Запуск в «промышленную эксплуатацию».

Разбиение процесса внедрения на этапы необходимо по двум причинам. Во-первых, это позволяет составить календарный план работы с указанием дат начала и завершения каждого этапа и ответственных за него, а также помогает осуществлять контроль. Во-вторых, так можно определить ресурсы (человеческие, финансовые, технологические), необходимые для внедрения и функционирования системы. Руководителям важно знать суммы затрат на внедрение, а для того чтобы их посчитать, лучше всего использовать индуктивный метод – от частного к общему. Для этого и были выделены этапы, на основе чего и формировался весь пул ресурсов. Поскольку используемое в МЦ «Вдохновение» ПО для дистанционного повышения квалификации базируется на программном решении WebTutor, разработанном компанией WebSoft, то многие предлагаемые ниже выкладки будут соотноситься с этой платформой.

Любое управленческое решение, любой бизнес-процесс в качестве целевой установки имеет определенный конечный результат. Совокупность этих результатов

в рамках функционирования одного хозяйствующего субъекта образуют ряд показателей, касающихся максимизации конечного финансового результата предприятия - прибыли. Результативность использования ресурсов для достижения полезного эффекта характеризуется понятием эффективности управленческой деятельности представляет собой отношение эффекта к затратам, связанным с его достижением. Для расчета эффективности используется формула чисто дисконтированного дохода.

Расчёт ЧДД — стандартный метод оценки эффективности инвестиционного проекта и показывает оценку эффекта от инвестиции, приведённую к настоящему моменту времени с учётом разной временной стоимости денег. Если ЧДД больше 0, то инвестиция прибыльна, а если ЧДД меньше 0, то инвестиция убыточна.

Чистый дисконтированный доход при расчете в текущих (базисных) ценах и постоянной норме дисконта определяется по формуле:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T (R_t - Z_t)(1+E)^{-t} - \sum_{t=0}^T K_t(1+E)^{-t}, \quad (1)$$

где  $R_t$  – результаты, достигаемые на  $t$ -м шаге расчета (реализации проекта);

$Z_t$  – затраты, осуществляемые на  $t$ -м шаге расчета;

$K_t$  – капитальные вложения на  $t$ -м шаге расчета;

$E$  – норма дисконта (норма дохода на капитал);

$t$  – номер шага расчета (0, 1, 2, 3... T);

$T$  – горизонт расчета, равный номеру шага расчета (месяц, квартал, год), в котором производится ликвидация объекта (проекта);

$a_t = (1+E)^{-t}$  – коэффициент дисконтирования (приведения) на  $t$ -м шаге расчета при постоянной норме дисконта.

Первоначальные вложения в приобретение программного продукта, заполнение УМК, приобретение компьютерной техники и сервера, приобретение систем видеоконференций составили 3689 тыс. руб.

Расчет показателей эффективности проекта проводится согласно денежным притокам и оттокам таблицы 11.

$$ЧДД = \frac{2481,25}{1,12} + \frac{2189,09}{1,2544} + \frac{2679,85}{1,4049} - \frac{3689}{1,0} = 3661,19 \text{ тысяч рублей.}$$

Дисконтный множитель был взят на основе E=12%. Данная ставка дисконтирования вполне опережает официальный тем роста инфляции (7,9%) и учитывает степень риска.

**Таблица 11.**

**Денежные потоки по проекту в обозримый период 2018-2020 гг. (тыс. руб.)**

Показатель	2018	2019	2020
Притоки денежных средств	6580	7210	8952
Объем оказанных услуг повышения квалификации	6580	7210	8952
Оттоки	3801	4464	5187
Заработная плата ППС и отчисления на социальное страхование и обеспечение	3570	4210	4890
Командировочные расходы	73	85	96
Прочие расходы	158	169	201
Валовая прибыль	2779	2746	3765

Таким образом, за три года использования программы и плана обучения МЦ «Вдохновение» получит более 3 млн. руб. по ставке дисконтирования 15%.

Расчет индекса доходности является продолжением метода расчета ЧДД, только показатель ИД является величиной относительной, представляющей собой отношение суммы приведенных эффектов к величине инвестиционных расходов.

$$ИД = \frac{\sum_{t=0}^T (R_t - Z_t)(1+E)^{-t}}{\sum_{t=0}^T K_t(1+E)^{-t}}. \quad (3)$$

Индекс доходности тесно связан с ЧДД, он строится из тех же элементов. Если ЧДД>0, то ИД>1, следовательно проект эффективен, и, наоборот, если ЧДД<0, то и ИД<1 - проект неэффективен.

Индекс доходности инвестиционного проекта:

$$ИД = \frac{3661,19}{3689} + 1 = 1,992 \text{ или } 199,2\%$$

На каждый вложенный рубль в инвестиционный проект, инвестор может получить 1,99 рублей дохода с учетом дисконта 12% годовых.

Расходы, связанные с обучением сотрудников МЦ «Вдохновение» согласно разработанной программе и составленному плану семинаров приведены в таблице 11. Согласно данной таблице, затраты на обучение сотрудников, связанное с принятием участия на семинарах на 2018 год составили 1 302 400 рублей.

## **Выводы по второй главе**

Таким образом, изучение системы повышения квалификации персонала компании МЦ «Вдохновение» позволило выявить неразвитые направления. В качестве рекомендаций по исправлению сложившейся ситуации были предложены разработка программы дистанционного обучения для работников здравоохранения по программам ИКТ в здравоохранении, план семинаров с учетом уровня квалификации сотрудников. Данные меры позволят повысить уровень обучения и добиться более высоких результатов по программам повышения квалификации. Финансирование по разработке программы обучения и повышения квалификации осуществляется за счет средств внебюджетных средств Академии.

В качестве показателей оценки эффективности проекта были использованы показатель чистого дисконтированного дохода и индекс доходности инвестиционного проекта. Согласно полученным данным за три года использования программы и плана обучения МЦ «Вдохновение» получит более 3 млн. руб. по ставке дисконтирования 12%, при этом на каждый вложенный рубль в инвестиционный проект, инвестор может получить 1,99 рублей дохода. Это свидетельствует об экономической эффективности проекта по совершенствованию системы повышения квалификации персонала по системе дистанционного обучения ИКТ технологиям.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Подготовка и повышение квалификации работников в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой жизни.

2. Предприятия должны рассматриваться затраты на подготовку персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволят наиболее эффективно использовать новейшие технологии.

3. Подготовка кадров заключается в обучении их трудовым навыкам, необходимым для качественного выполнения работы. Для эффективности непрерывного обучения необходимо, чтобы работники были в нем заинтересованы. Администрации необходимо создать климат, благоприятствующий обучению.

4. Повышение квалификации полезно и нужно в случаях:

1) когда необходимо совершенствование имеющихся навыков, в следствии технологических изменений, связанных с научно -техническим прогрессом;

2) когда возникает давление конкурентов, создающее условия для более эффективного использования труда работников в целях повышение производительности и качества труда, а также качества продукции или услуг;

3) когда установлено, что у работника не хватает определенных навыков для работы;

4) когда необходима подготовка к более высокой должности.

Таким образом, повышение квалификации сотрудников – достаточно трудоемкий и ответственный процесс, требующий тщательной разработки, организации, координации, оценки и корректировки. От того насколько продуманными будут решения на каждом из этапов данного процесса во многом зависит успех работы с персоналом и системы в целом.

Базой исследования выпускной квалификационной работы служит Медицинский центр «Вдохновение» - организация средних размеров, оказывающих услуги в области здравоохранения и красоты.

По проведенным анализам и расчетам качественного и количественного состава персонала МЦ «Вдохновение» сделаны соответствующие выводы.

Причиной такой ситуации является недостаточно квалифицированный персонал. Несмотря на то, что объем оказываемых услуг системы повышения квалификации Медицинского центра очень высок, оно является наименее прибыльным направлением деятельности из-за высокой доли зарплатоемкости, удаленности территорий. В медицинском центре повышение квалификации сотрудников осуществляется по двум направлениям, а именно, повышение квалификации на учебных семинарах и непосредственно на предприятии.

Для устранения данной проблемы нами предлагается разработать информационный ресурс, которая с помощью учебного каталога, управления тренингами, учёбой в режим онлайн обеспечивает доступ к источникам знания и участию в учебных мероприятиях.

В данной квалификационной работе была предложена программа по совершенствованию системы повышения квалификации персонала здравоохранения по программам ИКТ в здравоохранении, разработан индивидуальный план самостоятельного обучения в обновленной программе и план семинарских занятий на 2018 год для сотрудников Минздрава.

В качестве показателей оценки эффективности проекта были использованы показатель чистого дисконтированного дохода и индекс доходности инвестиционного проекта. Согласно полученным данным за три года использования программы и плана обучения МЦ «Вдохновение» получит более 3 млн. руб. по ставке дисконтирования 12%, при этом на каждый вложенный рубль в инвестиционный проект, инвестор может получить 1,99 рублей дохода. Это свидетельствует об экономической эффективности проекта по совершенствованию системы повышения квалификации персонала.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Арутюнов В.В. Управление персоналом. – Ростов-на-Дону, 2004. – 448с.
2. Балашенко В. Как воспитать идеального менеджера: Справочник по управлению персоналом. – 2004. - №2. – С. 80
3. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов. – Минск.: Интерпрессервис: Экоперспектива, 2002. - 349 с.
4. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. – М.: Экономика, 2005. – 150 с.
5. Брэддик У. Менеджмент в организации. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 344 с.
6. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Институт международного права и экономики им. Грибоедова, 2004. – 480 с.
7. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. - М.: БИНОМ, 2003. – 625 с.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М., 2001. – 365 с.
9. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. - М., 2002. – 541 с.
10. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 345 с.
11. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2004. – 501 с.
12. Глухов В.В. Менеджмент. – СПб.: Специальная литература, 2004. – 700 с.
13. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. - М., 2004. – 247с.
14. Гришанина Н.В., Лопашина Г.С. и др. Основы менеджмента. - М.: Юрайт, 2004. – 425 с.
15. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. М.: ПРИОР, 2004. – 365 с.
16. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н. Новгород: НИМБ, 2002. – 522 с.

17. Загоруйко И., Федоров В. Как управлять персоналом коммерческой организации // Человек и труд. - 2001. - №1. – с. 15.
18. Ивлев А., Гарайбех Ю. Организация и стимулирование труда: зарубежный опыт // Человек и труд. – 2003. - № 12. – с. 23
19. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 304 с.
20. Куприянова З. Как меняется отношение к труду // Человек и труд. - 2001. - №2. – с. 118.
21. Липатова Л. Оплата труда на российских предприятиях // Экономист. - 2003. - №3. – с. 25.
22. Лукичева Л.И. Управление персоналом: Курс лекций: Практ. Задания: Учеб. пособие для вузов. – М.: Омега-Л, 2004. – 264 с.
23. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра-М, 1999 г., 295 стр
24. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. – 624 с.
25. Менеджмент: Учебник / Под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт – Издат, 2003. – 591 с.
26. Моденов А.В. Стимулирование наемных работников в процессе предпринимательской деятельности. Автореф. дисс. канд. экон. наук. - М., 2002. – 25 с.
27. Мурзыченко В. Управление персоналом: лекции: учебник для вузов. – М.: Академия. 2003.- (Высшее профессиональное образование. Экономика и управление). – 526 с.
28. Основы управления персоналом. Под ред. Розарёновой Т.В.- М.: ГАСБУ, 2000. – 328 с.
29. Перминова О.С. Профессионализм, как реализация жизненного смысла // Кадры предприятия. - 2002. - №2. – с. 32.
30. Производственный менеджмент: Учебник для вузов / ред. В.А. Козловский. – М.: Инфра – М, 2003. 573 с.

31. Руководство персоналом организации. В.П. Перачев. – Москва, 1998 г., 447 стр.
32. Селезнев В.А. Как оценить специалиста? // Управление персоналом. - 2001. - №9. – с. 31.
33. Сенченко И.Т. Повышение квалификации рабочих на производстве : педагогический аспект. – М.: Педагогика, 1989. - 109 с.
34. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2003. – 384 с.
35. Травин В.В., Дятлов В.А. Профессиональный рост и планирование карьеры//Управление персоналом.-1999.-№8. , с. 118
36. Управление персоналом организации: Учебник для вузов/ Под ред. Кибанова А.Я. - М.: ИНФРА-М, 2007. – 637 с.
37. Управление персоналом / Под ред. А.Я Кибанова и Л.В. Ивановской. – М.: ПРИОР, 2005. – 352 с.
38. Управление персоналом : учеб. пособие для вузов/ Под ред. Г.И. Михайлина. – М.: Дашков и К, 2006. – 265 с.
39. Управление персоналом / Под ред. Б.Ю. Сербиновского и С.И. Самыгина. М.: Приор, 2004. – 432 с.
40. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. М., 2004. - 321с.
41. Формы и методы обучения рабочих на предприятии: Методическое пособие для преподавателей теоретического обучения под ред. М.М. Сибирякова. – Свердловск, 1988 г., 115 стр
42. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2002. – 384 с.
43. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: Норма-ИНФРА-М, 2004. – 398 с.