Московский государственный экономический институт

Факультет экономики и управления Кафедра менеджмента

Группа М-07с

ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

На тему «Анализ и повышение квалификации персонала в учреждении»

Студент-дипломник

Поликарпова Антонина Александровна

Научный руководитель

Рецензент

Консультант

Допустить к защите

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2010г.

Москва 2010 г.

Содержание

Введение

1. Теоретические и методические основы повышения квалификации персонала

1.1 Понятие и принципы повышения квалификации

1.2 Планирование и формы повышения квалификации персонала

1.3 Этапы процесса обучения

2. Анализ и повышение квалификации персонала НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск» ОАО «РЖД»

2.1 Характеристика предприятия

2.2 Анализ существующей системы повышения квалификации персонала в НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД»

2.2.1 Анализ персонала НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД»

2.2.2 Анализ системы повышения квалификации персонала в НУЗ «Отделенческая поликлиника»

2.3 Разработка рекомендации по совершенствованию системы повышения квалификации персонала в НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД»

Заключение

Список использованной литературы

Приложение А

Приложение Б

Введение

В каждой организации персонал имеет огромное значение. Без людей нет организации. Без квалифицированных кадров ни одна организация не сможет достичь своих целей. Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и для интенсивного развития их потенциала.

Повышение квалификации на предприятии - непрерывный процесс, который может заключаться как в новых концепциях, так и в стандартных подходах.

Сама тема вытекает из вопроса – стоит ли тратить деньги для улучшения производительности текущего персонала, если можно использовать кадровые агентства и другие источники для найма сторонних свободных специалистов.

Квалификация — это совокупность специальных знаний и практических навыков, определяющих степень подготовленности работника к выполнению профессиональных функций соответствующей сложности [2, с. 360].

Тема представленного дипломного проекта «Анализ и повышение квалификации персонала» является актуальной, потому что потребность в высококвалифицированных специалистах, которые обладали бы современными глубокими знаниями в области управления, в свете наших дней, особенно велика.

В представленном дипломном проекте раскрывается механизм повышения квалификации персонала.

Целью данного проекта являются разработка мероприятий, направленных на повышение квалификации работников ОАО РЖД «НУЗ Отделенческой поликлиники на станции Сольвычегодск».

Объектом исследования является – ОАО РЖД «НУЗ Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск».

Предмет исследования – влияние повышения квалификации работников.

Основным видом деятельности предприятия является оказание медицинских услуг населению.

Исходя из сформулированной цели дипломного проекта, основные задачи определены следующим образом:

Изучить понятие и принципы повышения квалификации.

Выяснить этапы процесса обучения

Рассмотреть квалификационные требования к персоналу и планирование обучения персонала.

Проанализировать экономико-правовую основу деятельности ОАО РЖД «НУЗ Отделенческой поликлиники на станции Сольвычегодск».

Провести анализ существующей системы повышения квалификации в ОАО РЖД «НУЗ Отделенческой поликлиники на станции Сольвычегодск».

Разработать рекомендации по совершенствованию системы повышения квалификации в ОАО РЖД «НУЗ Отделенческой поликлиники на станции Сольвычегодск».

Структура дипломного проекта: Во введении аргументируется актуальность и практическая значимость выбранной темы дипломного проекта, излагаются цель и задачи, которые были решены в ходе ее написания. В первой главе рассмотрены теоретические вопросы системы повышения квалификации. Во второй главе дан анализ работы и значение повышения квалификации персонала на выбранном предприятии, а также предложены рекомендации по повышению квалификации работников ОАО РЖД «НУЗ Отделенческой поликлиники на станции Сольвычегодск». В заключении представлены основные результаты написания данного дипломного проекта.

Основной нормативной базой для написания дипломного проекта явились Устав медицинского предприятия и другие нормативные документы, действующие на сегодняшний день. Также использовались статьи различных авторов, освещающие данную проблему на страницах учебников и учебных пособий и журналов.

1. Теоретические и методические основы повышения квалификации персонала

1.1 Понятие и принципы повышения квалификации

С точки зрения А.С. Афонина, повышение квалификации – это подготовка кадров с целью усовершенствования знаний, умений и навыков в связи с повышением требований к профессии или повышением в должности [1, с. 380].

Принцип управления настоятельно требует обязательного повышения квалификации всех сотрудников, занятых в производственном процессе, независимо от занимаемой должности. Рыночная экономика современной России предъявляет более серьезные требования к повышению квалификации руководителей предприятий, чем при социалистическом плановом ведении хозяйства. Это относится к тем, кто принимает стратегические управленческие решения, кто несет ответственность за развитие предприятия, за постоянное обновление продукции и реализацию новых технологических и организационных решений [7, с. 59].

Сравнивая программы повышения квалификации в различных фирмах и специальных институтах, можно видеть, что в обязательном порядке изучается история предприятия, его принципы, стратегия и обязательно выделяется значительное время на изучение теории и методов практического применения искусства управления.

В эпоху стремительно развивающихся технологий и повышения конкуренции организация нуждается в высоко квалифицированных кадрах. Для повышения квалификации специалистов и их деловых качеств, и приобретением новых трудовых функций - организация осуществляет обучение персонала. В зависимости от конечного результата обучение проводится внутри организации или во внешних учебных заведениях [13, с. 266].

Как правило, во внешних учебных заведениях производится обучение новым или более углубленным навыкам: повышение статуса образовательного уровня, приобретения новой профессии.

Внутри организации проводят обучение при внедрении и модернизации технологий, не требующие углубленных теоретических знаний, повышение квалификационных разрядов, а также при проведении обучающих мероприятий с выездом преподавателей на предприятие.

Необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров для собственных нужд определяет работодатель. Работодатель проводит профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников, обучение их вторым профессиям в организации, а при необходимости - в образовательных учреждениях начального, среднего, высшего и дополнительного образования на условиях и в порядке, которые определяются коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

Формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников, перечень необходимых профессий и специальностей определяются работодателем с учетом мнения представительного органа работников [7, с. 24].

В случаях, предусмотренных федеральными законами, иными нормативными правовыми актами, работодатель обязан проводить повышение квалификации работников, если это является условием выполнения работниками определенных видов деятельности. Работникам, проходящим профессиональную подготовку, работодатель должен создавать необходимые условия для совмещения работы с обучением, предоставлять гарантии, установленные настоящим Кодексом, иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

Далее рассмотрим квалификационные требования к персоналу (таблица 1).

Таблица 1 - Квалификационные требования к персоналу

|  |  |
| --- | --- |
| Название | Квалификационные требования |
| Физические данные | рост, телосложение, здоровье, эталон внешности, необходимой для успешной деятельности, речевые характеристики кандидата, возрастные ограничения, пол. |
| Квалификация | образование (уровень), тип школы, колледжа или необходимая университетская подготовка, требуемая техническая, коммерческая или профессиональная квалификация, необходимая конкретная профессиональная подготовка, опыт предыдущей работы (уровень, длительность работы на должностях) и ее виды, другие необходимые навыки и знания. |
| Интеллект | уровень умственных способностей. |
| Способности | технические способности, ловкость рук, вербальные способности - письменные и устные, математические способности, умение общаться, аналитические навыки и художественные способности. |
| Интересы | решение интеллектуальных проблем, практические -конструктивные интересы, общественные и художественные. |
| Характер | работать с другими людьми, влиять на других людей, полагаться на себя, быть готовым сказать другим, что делать, получать удовольствие от напряженной работы и обладать личностными качествами. |
| Мотивация | деньги, безопасность, престиж, принадлежность, власть, услуги, выдающееся мастерство, решение проблем. |
| Условия | женатого/замужнюю, одинокого(ую) или семейного(ую) мужчину /женщину, проживания в определенном районе, возможности ездить домой/за рубеж, способности работать долго/необычное количество часов, способности находиться далеко от дома в течение долгого периода времени. |

Только когда характеристика работы уже готова, можно думать об отдельном служащем, чтобы заполнить эту вакансию. Решая этот вопрос, принимают во внимание: физические данные, квалификацию, ум (интеллект), особые склонности, интересы, характер, мотивацию, обстоятельства.

При подготовке квалификационных требований важно быть точным, нужно тщательно выбирать слова и избегать таких обобщений, как хорошая внешность, уровень образования выше среднего и т.д. Подробные данные, необходимые по каждой позиции, будут включать, по меньшей мере, некоторые из этих требований, хотя точная информация будет различаться от одной работы к другой.

Квалификационные требования к персоналу должны быть насколько возможно конкретными, чтобы работник отдела кадров мог сформировать четкое представление о человеке, который требуется.

Одним из полезных подходов к решению этой задачи выступает критическое рассмотрение уже имеющихся служащих, которые работают хорошо и плохо, чтобы выявить личностные и профессиональные черты, благодаря которым служащие работают успешно. В следующем пункт рассмотрим планирование и формы повышения квалификации персонала, этим на предприятиях занимается инспектор по кадрам.

1.2 Планирование и формы повышения квалификации персонала

Планирование призвано использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того, такое планирование создает условия для мобильности и саморегуляции работника, ускоряет процесс адаптации к изменяющимся условиям производства.

Планирование обучения должно учитывать [27, с. 150]:

требуемое количество учеников;

количество существующих работников, нуждающихся в обучении или переобучении;

новые курсы или расходы на существующие.

Это качественная составная часть кадрового планирования. Она включает в себя все усилия предприятий по сохранению соответствующего уровня знаний у трудового коллектива или же на повышение квалификационного уровня путем дополнительной подготовки.

Планирование роста квалификации кадров имеет большое значение в процессе осуществления производственных мероприятий, которые касаются персонала. С одной стороны, оно позволяет использовать собственные резервы рабочей силы при одновременно более высокой степени успеха, чем это смогли бы обеспечить поиски новых кадров; с другой - дает отдельному работнику оптимальный шанс для самореализации.

Можно сказать, что прием подходящего кандидата на работу является важной и ответственной задачей руководства предприятия или организации. В настоящее время, когда наша экономика перешла на рыночный путь развития, необходимо не просто заполнить штатное расписание, а подобрать его так, чтобы принятый человек работал наиболее эффективно, так как от этого зависит прибыль. И сделать это возможно лишь при условии объективной оценки кандидата, причем не только его квалификации, но, и что возможно является даже более важным, его психологической стороны. Так как, если человек не уживется в коллективе, может пойти насмарку работа всей административной единицы, которая потом отрицательно скажется на выполнении работы всей организации. Поэтому необходимо провести психологический анализ личности нанимающегося с целью выявления его индивидуальных особенностей. Конечно, немаловажным фактором является компетентность кадровой службы. Именно от нее зависит, насколько объективно будет оценен тот или иной претендент, что впоследствии может сказаться на деятельности предприятия и, в конечном итоге, на их же зарплате. Не менее важным является то, что в большинстве предприятий и организаций отсутствует системность приема на работу, и я думаю, что описанная выше система позволит, если не совсем, то хотя бы значительно уменьшить количество ошибок, возникающих при приеме на работу.

Управленческая деятельность в современных экономических условиях отличается установкой на демократизацию и создание деловых партнерских отношений в коллективе, что находит отражение также в новых подходах к обучению в системе повышения квалификации персонала.

Для того чтобы не отставать от требований времени, происходит интенсификация образовательного процесса на основе внедрения в него интерактивных технологий обучения, создания психологически комфортной среды, обеспечивающей свободу слушателей в выборе образовательных форм и методов.

Приоритетными методами обучения в системе повышения квалификации руководящих кадров являются интерактивные методы, где главное внимание уделяется практической отработке передаваемых знаний, умений и навыков [17, с. 59].

Все возрастающий поток информации в настоящее время требует внедрения таких методов обучения, которые позволяют за достаточно короткий срок передавать довольно большой объем знаний, обеспечить высокий уровень овладения слушателями изучаемого материала и закрепления его на практике.

В современной практике повышения квалификации руководящих кадров в России наиболее распространенными являются следующие активные методы обучения: тренинги, программированное, компьютерное обучение, учебные групповые дискуссии, case-study - анализ конкретных, практических ситуаций, деловые и ролевые игры [10, с. 444].

Рассмотрим основную направленность и содержание каждого из перечисленных методов обучения, применяемых в практике повышения руководящих кадров. Под тренингами понимают такое обучение, в котором основное внимание уделяется практической отработке изучаемого материала, когда в процессе моделирования специально заданных ситуаций обучающиеся имеют возможность развить и закрепить необходимые знания и навыки, изменить свое отношение к собственному опыту и применяемым в работе подходам.

Понятие тренинг имеет общее собирательное значение. В тренингах обычно широко используются различные методы и техники активного обучения: деловые, ролевые и имитационные игры, разбор конкретных ситуаций и групповые дискуссии [18, с. 555].

В настоящее время в учреждениях повышения квалификации все большее распространение получают тренинги лидерских навыков руководителей, в ходе которых они осваивают различные аспекты управления, например, мотивация подчиненных, принятие решений, организация работы в командах и т. д. В результате такого тренингового обучения руководители не только анализируют сам процесс управленческой деятельности (планирование, принятие решений, оценка, контроль и др.), но и усваивают знания и алгоритмы решения управленческих задач и работают над развитием своего лидерского потенциала.

Суть программированного обучения состоит в высокой степени структурированности предъявляемого материала и пошаговой оценке степени его усвоения. При программированном обучении информация предъявляется небольшими блоками в печатном виде либо на мониторе компьютера. После работы над каждым блоком обучающийся должен выполнить задания, показывающие степень усвоения изучаемого материала.

Преимущество программированного обучения состоит в том, что оно позволяет обучающемуся двигаться в собственном, удобном для него темпе. Переход к следующему блоку материала происходит только после того, как усвоен предыдущий.

Вариантом программированного обучения является компьютерное обучение. Компьютер оценивает ответы обучающихся и определяет, какой материал должен быть предъявлен следующим. Отличительной особенностью компьютерного обучения является то, что обратная связь здесь может быть такой же богатой и красочной, как в современных компьютерных играх со звуковым сопровождением.

Исследования показали, что компьютерное обучение позволяет обучающимся очень быстро усваивать предлагаемый учебный материал. Хотя стоимость разработки компьютерных программ довольно высока, но их регулярное использование может быстро окупить эти затраты [15, с. 324].

Последние исследования немецких ученых свидетельствуют о том, что, хотя программированное обучение позволяет обучающимся довольно быстро усваивать учебный материал, однако его результаты не имеют решающих преимуществ перед результатами, получаемыми при использовании других активных методов обучения.

В настоящее время компьютерное обучение является неотъемлемой составной частью других активных методов обучения. Например, разработано достаточно много компьютерных деловых игр, которые позволяют управлять образовательной организацией, проводить рекламные кампании, вести переговоры.

Этот метод обучения заключается в проведении учебных групповых дискуссий по конкретной проблеме в относительно небольших группах обучающихся.

Традиционно под понятием «дискуссия» понимается обмен мнениями во всех его формах. Опыт истории показывает, что без обмена мнениями и сопутствующих ему прений и споров никакое развитие общества невозможно. Особенно это касается развития в сфере духовной жизни и профессионального развития человека.

Дискуссия как коллективное обсуждение может носить различный характер в зависимости от изучаемого процесса, уровня его проблемности и, как следствие этого, высказанных суждений.

Хотя в научной литературе дискуссии не классифицируются по компонентам деятельности (субъекту, объекту, средствам, целям, операциям, потребностям, условиям, результатам), на практике дискуссия рассматривается как универсальное явление, которое, по существу, механически можно переносить без изменения из одной области в другую, например, из науки в профессиональную педагогику или методику обучения профессионально-ориентированному иностранному языку.

Учебная дискуссия отличается от других видов дискуссий тем, что новизна ее проблематики относится лишь к группе лиц, участвующих в дискуссии, то есть то решение проблемы, которое уже найдено в науке, предстоит найти в учебном процессе в данной аудитории. Для преподавателя, организующего учебную дискуссию, результат, как правило, уже заранее известен. Целью здесь является процесс поиска, который должен привести к объективно известному, но субъективно, с точки зрения обучающихся, новому знанию. Причем этот поиск должен закономерно вести к запланированному педагогом заданию. Это может быть, на наш взгляд, только в том случае, если поиск решения проблемы (групповая дискуссия) полностью управляем со стороны педагога [15, с. 84-89].

Управление здесь носит двоякий характер. Во-первых, для проведения дискуссии педагог создает и поддерживает определенный уровень взаимоотношений обучающихся — отношения доброжелательности и откровенности, т. е. управление дискуссией со стороны педагога носит коммуникативный характер. Во-вторых, педагог управляет процессом поиска истины. Общепринято, что учебная дискуссия допустима «при условии, если преподаватель сумеет обеспечить правильность выводов».

Обобщая сказанное выше, можно выделить следующие специфические черты оптимально организованной и проведенной учебной дискуссии:

1) высокая степень компетентности в рассматриваемой проблеме педагога-организатора и, как правило, имеющийся достаточный практический опыт решения подобных проблем у слушателей;

2) высокий уровень прогнозирования решения типичных проблемных ситуаций благодаря серьезной методической подготовке педагога-организатора, т. е. относительно низкий уровень импровизации со стороны педагога. Одновременно достаточно высокий уровень импровизации со стороны обучающихся. Отсюда необходимость управляемости педагогом процессом проведения дискуссии;

3) целью и результатом учебной дискуссии являются высокий уровень усвоения обучающимися истинного знания, преодоление заблуждений, развитие у них диалектического мышления;

4) источник истинного знания вариативен. В зависимости от конкретной проблемной ситуации это либо педагог-организатор, либо обучающиеся, либо последние выводят истинное знание при помощи педагога.

В заключение следует отметить, что этот метод позволяет максимально полно использовать опыт слушателей, способствуя лучшему усвоению изучаемого ими материала. Это обусловлено тем, что в групповой дискуссии не преподаватель говорит слушателям о том, что является правильным, а сами обучающиеся вырабатывают доказательства, обоснования принципов и подходов, предложенных преподавателем, максимально используя свой личный опыт [22, с. 346].

Учебные групповые дискуссии дают наибольший эффект при изучении и проработке сложного материала и формировании нужных установок. Этот активный метод обучения обеспечивает хорошие возможности для обратной связи, подкрепления, практики, мотивации и переноса знаний и навыков из одной области в другую.

Рассмотрим далее один из наиболее популярных в практике метод повышения квалификации руководящих кадров — анализ конкретных практических ситуаций. В течение последнего десятилетия этот метод находит все более широкое применение в бизнес-образовании в России при изучении самых разных дисциплин: маркетинг, управление персоналом, деловой иностранный язык и др.

Case-study - этот метод предполагает переход от метода накопления знаний к деятельностному, практико-ориентированному относительно реальной деятельности управленца подходу. Это один из самых испытанных в немецкой практике повышения квалификации руководящих кадров метод обучения навыкам принятия решений и решения проблем. Цель этого метода — научить слушателей анализировать информацию, выявлять ключевые проблемы, выбирать альтернативные пути решения, оценивать их, находить оптимальный вариант и формулировать программы действий.

При анализе конкретных ситуаций особенно важно то, что здесь сочетается индивидуальная работа обучающихся с проблемной ситуацией и групповое обсуждение предложений, подготовленных каждым членом группы. Это позволяет обучающимся развивать навыки групповой, командной работы, что расширяет возможности для решения типичных проблем в рамках изучаемой учебной тематики. В результате проведения индивидуального анализа, обсуждения в группе, определения проблем, нахождения альтернатив, выбора действий и плана их выполнения обучающиеся получают возможность развивать навыки анализа и планирования. Особенно хорошо этот метод зарекомендовал себя при коммуникативном обучении слушателей деловому иностранному языку [19, с. 150].

Разработка практических ситуаций может происходить двумя путями: на основе описания реальных событий и действий или на базе искусственно сконструированных ситуаций. Опыт работы автора статьи в качестве переводчика на различных международных межвузовских семинарах, проводимых немецкими специалистами, приводит к следующему выводу.

Те ситуации, которые в большинстве своем предлагаются преподавателями из Германии, не в полной мере отвечают потребностям российской экономики и культуры, сложившимся в нашей стране. Слушатели намного более заинтересованы в анализе практических ситуаций, учитывающих специфику нашей страны. Сюда можно отнести проблемы, с которыми сталкиваются начинающие руководители в современных условиях нестабильной экономической обстановки, а также типичные проблемы, решаемые руководящими работниками разных уровней.

Отечественными и немецкими исследователями разработаны, в принципе, одинаковые рекомендации по работе с конкретной проблемной ситуацией. Рассмотрим наиболее важные из них:

Проблемная ситуация, как правило, не бывает ограничена одной темой или дисциплиной курса. Обычно она взаимосвязана с другими проблемами и вопросами. Обучающиеся должны использовать навыки нахождения межпредметных связей. В ходе анализа проблемной ситуации слушатели должны уметь выявить именно внутренние причины, а не их внешние проявления.

Обучающиеся должны продемонстрировать понимание концепций, идей и подходов, описанных в курсе, а также умение использовать их для анализа конкретной ситуации и для выработки рекомендаций. Обычно проблемную ситуацию можно интерпретировать несколькими способами, и слушатели должны быть готовы к выявлению неопределенности и неоднозначности. Не следует останавливаться, обнаружив один проблемный аспект ситуации, следует попытаться найти другие проблемы и направления анализа. Слушателям рекомендуется привести примеры из личного опыта, подтверждающие правильность анализа и предложенные рекомендации. Подход к работе с практической ситуацией должен быть системным.

Немецкой системе повышения квалификации менеджеров, в отличие от российской, разработана практика регистрации разработанных проблемных ситуаций для анализа, предусмотрены закрепление авторских прав и платное тиражирование конкретных обучающих ситуаций в соответствии с Федеральным законом о защите авторских прав на интеллектуальную собственность [28, с. 443].

Подводя итог анализу метода case-study, необходимо отметить значимость этого метода для формирования специальной, методической и коммуникативной компетенции у слушателей в:

установлении межпредметных связей;

аналитическом и системном мышлении;

оценке альтернатив;

презентации результатов проведенного анализа;

оценке последствий, связанных с принятием решений;

освоении коммуникативных навыков и навыков работы в команде.

Ряд активных методов обучения получил общее название «деловые игры». Этот метод представляет собой в комплексе ролевую игру с различными, зачастую противоположными интересами ее участников и необходимостью принятия какого-либо решения по окончании или в ходе игры. Ролевые игры помогают формировать такие важные ключевые квалификации руководителей, как коммуникативные способности, толерантность, умение работать в малых группах, самостоятельность мышления и т. д. От преподавателя требуется большая предварительная методическая подготовка при проведении ролевых игр, умение прогнозировать результаты и делать соответствующие выводы.

Большинство немецких ученых в сфере профессиональной педагогики считают, что игровые методы обучения обладают наибольшим потенциалом в обеспечении профессионального развития руководителей, позволяют совершенствовать деятельность и создавать новые модели профессиональной практики, что соответствует целям актуализации управленческого профессионализма в современных условиях.

Деловые игры характеризуются направленностью на снятие определенных практических проблем, приобретение навыков выполнения конкретных приемов деятельности. Необходимость в играх такого типа возникает тогда, когда имеющихся способностей участников управленческой деятельности недостаточно для реализации готовых деятельностных норм, либо происходит рассогласование в деятельности в результате изменения внешних условий. Поэтому возникает потребность в развитии недостающих способностей в процессе деловой игры на особой модельной площадке.

Деловые игры проходят, как правило, в форме согласованного группового мыслительного поиска, что требует вовлечения в коммуникацию всех участников игры. По своей сути этот метод обучения является особой формой коммуникации.

В любом типе коммуникации один из участников является автором, который выражает свою точку зрения. Второй участник является реципиентом, который, воспринимая авторский текст, строит образ того, что понял, чтобы реконструировать авторскую точку зрения. Третий участник коммуникации в рамках деловой игры может быть критиком, который, опираясь на результаты принятого решения, вырабатывает свою собственную точку зрения, более оформленную и совершенную. Четвертый участник — организатор коммуникации — согласует все виды работ и превращает разрозненные усилия в целенаправленное движение по совершенствованию авторской точки зрения [32, с. 271].

Завершается деловая игра подведением итогов, где основное внимание направлено на анализ ее результатов, наиболее значимых для практики. Однако завершающая фаза может быть расширена до рефлексии всего хода игры. Объектами такой рефлексии могут стать: динамика индивидуальных, групповых, межгрупповых траекторий движения мыслительных процессов; динамика образования коллективного мнения на основе изменений в межличностных отношениях; позиционность игроков и межпозиционные отношения и т. д. Таким образом, анализ функций деловых игр в повышении квалификации менеджера приводит нас к следующему выводу.

Если цель повышения квалификации руководителей высшей школы состоит в том, чтобы освоить действенные модели управления, апробировать новые проекты деятельности организации, то наиболее эффективным методом обучения является игровой. Именно деловая игра обладает возможностью воспроизведения, проектирования и моделирования деятельностно-ориентированных отношений, кооперативных коммуникативных связей с вовлечением представителей различных подсистем организации. Следовательно, у руководителей в процессе обучения развиваются не только организационные, но и методологические, игротехнические способности.

Подводя итог анализу интерактивных методов обучения, применяемых в программах повышения квалификации руководящих кадров, следует отметить, что они повышают способность руководителей разных уровней выявлять и структурировать проблемы, собирать и анализировать информацию, готовить, при необходимости, альтернативные решения и выбирать наиболее оптимальный вариант из ряда альтернатив как в процессе индивидуальной работы, так и во взаимодействии с другими работниками. Следует также отметить, что немецкий опыт повышения квалификации руководителей на основе интерактивных методов обучения все более широко используется в последнее время в отечественной практике повышения квалификации специалистов.

По мнению Коновалова Г.В., такое разнообразие видов и форм процесса обучения позволяет организациям выбирать наиболее подходящий для них в данный момент и при определенных сложившихся условиях, позволяющий добиться поставленных целей. То есть выбор вида и формы процесса обучения должен определяться конкретными условиями, в которых организация функционирует и целями, которые должны быть достигнуты при помощи процесса обучения. Неверный выбор вида и формы обучения может свести на нет положительный эффект от проведенных мероприятий. Эффективность таких инвестиций в персонал будет ничтожно мала или даже может свести синергетический эффект в организации к нулю или сделать его отрицательным. И наоборот, правильный выбор вида и формы процесса обучения может существенно улучшить психологический климат в организации, разрешить межличностные противоречия [11, с. 72]. А методы обучения персонала – это способы, при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками обучающихся [12, с. 29-30].

1.3 Этапы процесса обучения

Чтобы эффективность процесса обучения была высока, надо чтобы он был грамотно подготовлен и проведен. Выделяют следующие этапы процесса обучения: постановка целей обучения, определение потребности в обучении, комплекс подготовительных мероприятий, самообучение, проверка полученных знаний, оценка эффективности обучения.

При организации процесса обучения важно правильно сформулировать цели обучения. Стандарты исполнения должны быть. Конкретность подразумевает их ясность и отсутствие причин для спора. Стандарты исполнения должны быть измеряемыми, чтобы не возникало разногласий, насколько успешно они достигнуты (или нет). Стандарты исполнения должны быть согласованными. Если работники не согласны со стандартами, считая их слишком трудными, у них появляется стимул к неудаче - для доказательства своей правоты. Неблагоразумно ставить задачи, полностью игнорируя мнение исполнителей. Стандарты исполнения должны быть реалистичными и достижимыми. Стандарты исполнения должны быть соотнесены со временем, то есть известно, к какому моменту они должны быть достигнуты.

Но кроме общих характеристик целей, целям обучения свойственны следующие характеристики: цели служат ориентиром при разработке содержания учебных программ; они позволяют точно определить требования к обучающимся; они определяют форму организации процесса обучения и приоритеты в деятельности субъекта обучения и организаторов процесса обучения; они служат основой для последующей оценки эффективности обучения.

Цели обучения должны быть доведены до сведения всех работников целевой группы. Это необходимо для того, чтобы люди понимали, зачем их обучают, чувствовали ответственность.

Определение целей обучения является стратегическим пунктом в организации системы обучения в организации. В частности, в зависимости от поставленных целей формируется общая концепция учебных программ, разрабатываются соответствующие модели и технологи обучения. Однако, прежде чем приступать к составлению учебных программ, необходимо определить потребности в обучении персонала организации.

По мнению А.И. Кочеткова, потребность в обучении должна быть определена в двух основных аспектах: качественном (чему учить, какие навыки развивать) и количественном (какое число работников разных категорий надо учить). Оценка потребности в обучении может быть выявлена следующими методами:

Оценка информации о работниках.

Ежегодная оценка рабочих результатов (аттестация).

Анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации

Наблюдение за работой персонала и анализ проблем.

Сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений.

Организация работы с кадровым резервом и работа по планированию карьеры.

Изменения в работе, предъявляющие более высокие требования к квалификации персонала.

Индивидуальные заявки и предложения работников.

Опросы работников.

Изучение опыта других организаций.

Оценка информации о работниках, имеющейся в кадровой службе (стаж работы, рабочий опыт, базовое образование, принимал ли работник ранее участие в программах обучения или повышения квалификации и др.). Ежегодная оценка рабочих результатов (аттестация). В ходе ежегодной оценки рабочих результатов (аттестации) могут обнаружиться не только сильные, но и слабые стороны в работе конкретного человека. К примеру, низкие оценки у работников определенной профессиональной группы в графе "профессиональные знания" показывают, что для данной категории работников выявлена потребность в обучении. Анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации и планов отдельных подразделений и определение уровня квалификации и профессиональной подготовки персонала, необходимого для их успешной реализации. Если в работе персонала регулярно имеют место ошибки, просчеты, ведущие к плохой работе, браку, нарушениям техники безопасности, неоправданно большим потерям времени, то эта информация может быть использована для обоснования заявки на обучение персонала и при подготовке программ обучения. Сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений. Сегодня это один из наиболее распространенных в российских организациях методов определения потребности в обучении работников. Если работник заинтересован в получении определенных знаний и навыков, он может подать заявку на имя руководителя отдела обучения, завизированную его непосредственным руководителем, указав, в каком именно обучении он нуждается. Опросы персонала, призванные оценить их потребность в получении новых профессиональных знаний и развитии навыков позволяют точнее определить потребность в обучении для конкретных категорий персонала, конкретных подразделений или отдельных работников. Опросы могут охватывать всю организацию или отдельные подразделения, могут быть выборочными, охватывая лишь репрезентативную выборку. Если круг респондентов невелик, можно воспользоваться методом интервью. Изучение опыта других организаций. Часто опыт конкурентов или родственных предприятий дает важные подсказки, связанные с необходимостью обучения той или иной категории персонала для поддержания необходимого уровня конкурентоспособности [12, с. 88].

На основе выявленной потребности в обучении проводится комплекс подготовительных мероприятий. Обязательной частью в нем является определение содержания, форм и методов обучения. Содержание должно определяться задачами, стоящими перед организацией в краткосрочной и среднесрочной перспективе. К важнейшим характеристикам изучаемого материала относятся его содержание, сложность и степень структурированности. Три этих характеристики и цели обучения определяют формы и методы обучения.

В комплекс подготовительных мероприятий входят также определение обучающей компании, составление учебных программ, группы людей, направляемых на обучение, выбор преподавателей и другие мероприятия. Все они могут быть выполнены как специалистами самой организации, так и с привлечением внешнего консультанта.

Далее происходит сам процесс обучения. Он строится исходя из целей обучения, качественной потребности в обучении и подготовленных программ. Важную роль в процессе обучения играют условия: помещение должно быть приспособлено или легко приспосабливаемо для проведения в нем занятий, должны соблюдаться температурный режим, режим освещенности и другие. Во время процесса обучения должны быть также обеспечены текущий контроль за посещаемостью, бесперебойная реализация учебной программы и обеспечение обучающихся всем необходимым.

Следующий этап – проверка полученных знаний. При внешнем обучении оценить знания, полученные работниками, довольно сложно, так как организация, проводившая обучение заинтересована в высоких показателях усвоения знаний и может исказить результаты оценки, или они могут быть необъективными. В остальных случаях оценить полученные знания можно. Существуют различные методы оценки знаний, так, в зависимости от формы и методов обучения, работники могут сдавать зачет, экзамен, писать какую-либо работу (например, бизнес-план), могут быть проведены деловая игра, практика (например, при развитии навыков публичных выступлений, формой оценки полученных навыков может быть публичное выступление перед структурным отделом организации).

Завершающий этап процесса обучения персонала – оценка эффективности персонала. Его основная цель заключается в анализе влияния обучения на конечные результаты деятельности всей организации.

Оценить эффективность процесса обучения в цифрах реальной прибыли достаточно сложно, поэтому возможна оценка эффективности на основе качественных показателей. Так некоторые программы проводятся не для получения знаний, умений и навыков, а для формирования определенного типа мышления и поведения [32, с.267].

Для качественной оценки эффективности процесса обучения могут также использоваться косвенные методы, такие как сравнение результатов тестов, проводимых до обучения и после, наблюдение за рабочим поведением прошедших обучение сотрудников, наблюдение за отношением обучающегося к изменениям, проводимым на предприятии и другие.

Возможна также количественная оценка. Но и она основана на относительных показателях, таких как удовлетворенность слушателей, учебной программой, оценка усвоения учебного материала, эффективность удовлетворения запросов компании в обучении. Каждому показателю присваивается свой коэффициент важности, который может меняться в зависимости от организации. Тогда интегральный показатель рассчитывается как среднее арифметическое произведений этих показателей на коэффициенты важности.

Оценка эффективности процесса обучения позволяет решить следующие задачи: осуществление контроля за реализацией программных пунктов системы обучения; анализ и корректировка слабых сторон; мониторинг эффективности, качества; мониторинг результативности обучения; разработка и внедрение корректирующих мероприятий.

Каждая организация, проводящая обучение, стремится, чтобы его эффективность была максимальной. Чтобы добиться этой цели требуется уделить достаточно внимания каждому этапу процесса обучения. Невнимание к любому из этапов, скорее всего, сведет на нет все результаты этого или будущих процессов обучения персонала в организации.

Итак, процесс обучения персонала – это неотъемлемая часть кадровой политики успешной организации, который может преследовать самые различные цели: повышение качества человеческих ресурсов, повышение качества продукции или услуг, производимых организацией, проведение организационных изменений, в том числе приспособления к изменяющимся условиям внешней среды, развитие персонала, улучшение системы коммуникации в организации, формирование организационной культуры, увеличение уровня лояльности организации. Недостаточное внимание к нему или неправильная его организация может породить множество проблем в организации, которые, в конечном счете, снижают эффективность организации. Множество видов, форм и методов образовательного процесса позволяет выбирать подходящий или совокупность подходящих для каждой отдельной уникальной социальной организации.

Подведем итог первой главе дипломного проекта. Удалось выяснить, что квалификация — это совокупность специальных знаний и практических навыков, определяющих степень подготовленности работника к выполнению профессиональных функций соответствующей сложности. А повышение квалификации – это подготовка кадров с целью усовершенствования знаний, умений и навыков. Для повышения квалификации специалистов и их деловых качеств организация осуществляет обучение персонала. Работодатель проводит профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников, обучение их вторым профессиям в организации, а при необходимости - в образовательных учреждениях.

Планирование роста квалификации кадров позволяет использовать собственные резервы рабочей силы при одновременно более высокой степени успеха, чем это смогли бы обеспечить поиски новых кадров; с другой - дает отдельному работнику оптимальный шанс для самореализации. Повышение квалификации руководящих кадров осуществляется следующими методами обучения: тренинги, программированное, компьютерное обучение, учебные групповые дискуссии, деловые и ролевые игры.

Множество видов, форм и методов образовательного процесса позволяет выбирать подходящий для каждой организации. Чтобы эффективность процесса обучения была высока, надо чтобы он был грамотно подготовлен и проведен. Процесс обучения персонала преследует цели: повышение качества человеческих ресурсов, повышение качества продукции или услуг, проведение организационных изменений, развитие персонала, улучшение системы коммуникации в организации, формирование организационной культуры, увеличение уровня лояльности организации.

2. Анализ и повышение квалификации персонала НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск» ОАО «РЖД»

2.1 Характеристика предприятия

Негосударственное учреждение здравоохранения «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск открытого акционерного общества «Российские железные дороги» (далее – Учреждение) создано на основании решения совета директоров открытого акционерного общества «Российские железные дороги». Учредителем Учреждения является открытое акционерное общество «Российские железные дороги» (далее – ОАО «РЖД»).

Официальное полное наименование Учреждения: Негосударственное учреждение здравоохранения «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск открытого акционерного общества «Российские железные дороги». Официальное сокращенное наименование учреждения: НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД». Учреждение в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, указами Президента Российской Федерации, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, нормативными актами федеральных органов исполнительной власти в области здравоохранения и транспорта, внутренними документами Учредителя, локальными актами Учреждения, настоящим уставом, а также договором, заключенным между Учредителем и Учреждением.

Учреждение является некоммерческой организацией, не преследует извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности. Учреждение является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, обособленное имущество, преданное ему Учредителем в оперативное управление, смету, расчетный счет, круглую печать, штампы и бланки со своим наименованием, и другие реквизиты индивидуальной идентификации, необходимые для его деятельности. Учреждение приобретает права юридического лица с момента его государственной регистрации

Учреждение на основании решения ОАО «РЖД» может создавать филиалы и открывать представительства на территории Российской Федерации в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Основными целями Учреждения являются: охрана здоровья граждан посредством выполнения медицинских работ и услуг по оказанию доврачебной, скорой и неотложной, амбулаторно-поликлинической медицинской помощи по соответствующим медицинским специальностям, включая проведение профилактических медицинских, диагностических и лечебных мероприятий и медицинских экспертиз, а также медицинское обеспечение безопасности движения поездов.

Предметом деятельности Учреждения является: медицинская деятельность, деятельность, связанная с оборотом наркотических средств и психотропных веществ, фармацевтическая деятельность, научно-исследовательская деятельность, а также деятельность по мобилизационной подготовке, гражданской обороне, включающая в себя работу с материальными ценностями мобилизационного резерва, в соответствии с законодательством Российской Федерации и внутренними документами Учредителя.

Учреждение вправе осуществлять иные виды деятельности, в том числе предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых оно создано.

В Учреждении не допускается создание и деятельность организационных структур политических партий, общественно-политических и религиозных движений и организаций (объединений).

Учреждение несет в установленном законодательством Российской Федерации порядке ответственность за:

- качество оказываемой гражданам медицинской помощи, ее соответствие санитарно-гигиеническим требованиям и установленным профессиональным стандартам, а также надлежащее выполнение функций, отнесенных к предмету деятельности Учреждения;

- жизнь и здоровье пациентов во время оказания медицинской помощи в Учреждении;

- нарушение прав и свобод пациентов и работников Учреждения;

- иные противоправные действия, предусмотренные законодательством Российской Федерации.

Место нахождения Учреждения: Российская Федерация, Архангельская область, город Котлас, поселок Вычегодский, улица Ленина, дом 17. Учреждение получает право на осуществление медицинской деятельности и льготы, предоставляемые законодательством Российской Федерации со дня выдачи ему лицензии.

Учреждение самостоятельно осуществляет свою деятельность в пределах, определяемых законодательством Российской Федерации и настоящим уставом. Учреждение строит свои отношения с другими организациями и гражданами во всех сферах деятельности на основе договоров. В своей деятельности Учреждение учитывает интересы потребителя, обеспечивает качество продукции (работ, услуг).

Учреждение имеет право в установленном порядке:

оказывать платные медицинские услуги населению в соответствии с правилами предоставления платных медицинских услуг населению, утвержденными Учредителем;

заключать договоры с организациями и физическими лицами на предоставление продукции (работ и услуг) Учреждения, а также совершать иные сделки, необходимые для достижения основных целей деятельности Учреждения, предусмотренных настоящим уставом;

приобретать или арендовать при осуществлении своей деятельности имущество за счет имеющихся у него финансовых ресурсов, временной финансовой помощи и получаемых для этих целей, по согласованию с Учредителем, займов и кредитов;

осуществлять внешнеэкономическую и иную деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации;

планировать свою деятельность и определять перспективы развития по согласованию с Учредителем, а также исходя из спроса потребителей на продукцию (работы и услуги) Учреждения и заключенных договоров.

Учреждение обязано:

представлять Учредителю необходимую сметно-финансовую документацию в полном объеме утвержденных форм и по всем видам деятельности Учреждения;

возмещать ущерб, причиненный нерациональным использованием земли и других природных ресурсов, загрязнением окружающей среды, нарушением правил безопасности производства, санитарно - гигиенических норм и требований по защите здоровья работников, населения и потребителей продукции (работ, услуг) Учреждения;

обеспечивать своих работников безопасными условиями труда;

нести ответственность за сохранность имеющегося на балансе имущества и документов (управленческих, финансово - хозяйственных, по личному составу и др.);

обеспечивать передачу на государственное хранение документов, имеющих научно - историческое значение, в архивные фонды в соответствии с согласованным Учредителем перечнем документов;

хранить и использовать в установленном порядке документы по личному составу;

Имущество Учреждения состоит из основных и оборотных средств, материальных ценностей, стоимость которых отражается в самостоятельном балансе.

Источниками формирования имущества и финансовых ресурсов Учреждения являются:

собственные средства Учредителя;

имущество, переданное Учредителем Учреждению;

средства пациентов за предоставление дополнительных платных медицинских услуг;

добровольные пожертвования физических и юридических лиц;

доход, полученный от реализации продукции (работ, услуг) Учреждения, а также от иных видов разрешенной предпринимательской деятельности, осуществляемой Учреждением самостоятельно;

другие источники в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Деятельность Учреждения финансируется Учредителем в соответствии с договором, заключенным между Учредителем и Учреждением.

Финансирование Учреждения осуществляется на основе нормативов, определяемых в расчете на одного пациента с учетом вида, типа и категории Учреждения и реализуемых им медицинских программ. Привлечение Учреждением дополнительных средств не влечет за собой снижения нормативов и (или) абсолютных размеров его финансирования из бюджета Учредителя. Учреждение распоряжается имеющимися денежными средствами в соответствии со сметой расходов, утвержденной Учредителем. Учреждение отвечает по своим обязательствам находящимися в его распоряжении денежными средствами. При недостаточности у Учреждения указанных средств ответственность по его обязательствам несет Учредитель в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

Учреждение вправе осуществлять предпринимательскую деятельность и распоряжаться доходами от этой деятельности в порядке, установленном законодательством Российской Федерации, настоящим уставом и внутренними документами Учредителя.

Доходы, полученные в результате предпринимательской деятельности, используются в соответствии с основными целями деятельности Учреждения, определенными настоящим уставом, и учитываются на отдельном балансе. Учреждение ведет раздельный учет доходов и расходов от предпринимательской деятельности. Учреждение не вправе без согласия Учредителя заключать сделки, возможными последствиями которых является отчуждение основных фондов Учреждения в пользу третьих лиц, а также иные сделки, совершение которых ограничено в соответствии с законодательством Российской Федерации и внутренними документами Учредителя.

Учреждение осуществляет в соответствии с законодательством Российской Федерации бухгалтерский учет результатов хозяйственной деятельности, ведет статистическую и бухгалтерскую отчетность, отчитывается о результатах деятельности в порядке и сроки, установленные законодательством Российской Федерации.

За искажение отчетности должностные лица Учреждения несут установленную законодательством Российской Федерации дисциплинарную, административную и уголовную ответственность.

Контроль и ревизия деятельности Учреждения осуществляется ОАО «РЖД», а также налоговыми и иными органами (в пределах их компетенции), на которые в соответствии с законодательством Российской Федерации возложена проверка деятельности негосударственных учреждений здравоохранения.

В составе НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД» 2 поликлиники, стоматологическое отделение, 2 здравпункта и медпункт вокзала на станции Котлас - Южный.

Структура управления производством – это соподчиненность управленческих связей между управляющей и управляемой подсистемами системы управления. Она характеризуется составом и информационными взаимосвязями самостоятельных подразделений или отдельных исполнителей, расположенных в последовательной соподчиненности и наделенных определениями правами и обязанностями [2, с. 93-97].

При формировании организационных структур главное внимание уделяется приданию им динамичности, чтобы они могли приспосабливаться к постоянным внутренней среде. НУЗ «Отделенческая поликлиника ОАО «РЖД» имеет линейную структуру управления (Приложение А).

При линейной структуре во главе производственного звена лобового уровня стоит руководитель - единоначальник, который осуществляет все функции управления и подчиняется по всем вопросам вышестоящему начальнику. Так складывается соподчиненность руководителей различных уровней по вертикали (линия), которые одновременно осуществляют административное и функциональное управление.

Структура НУЗ «Отделенческая поликлиника ОАО «РЖД» имеет ряд преимуществ, что позволяет оперативно и эффективно управлять. Она наиболее простая: имеет только одного начальника. Это способствует четкому и оперативному управлению, повышению ответственности руководителя за эффективность работы возглавляемого им звена.

2.2 Анализ существующей системы повышения квалификации персонала в НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД»

2.2.1 Анализ персонала НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД»

Фактически на конец 2009 года по НУЗ «Отделенческая поликлиника» число работающих составило 216 человек. В том числе мужчин 29 человек, что составляет 13,4%, женщин 187 человек – 86,6%, данные изображены на рисунке 1. Из рисунка 2 видно, что в данном учреждении медицинский персонал 175 человек в удельном весе составляет 81,02%, управленческий персонал 41 человек – 18,98%.

В состав аппарата управления учреждением – НУЗ «Отделенческая поликлиника» входят: Главный врач; Заместитель главного врача по лечебной части; Заместитель главного врача по клинико-экспертной работе; Заместитель главного врача по административно-хозяйственной части; Заместитель главного врача по организационно-методической работе; Главная медицинская сестра; Главный бухгалтер.

мужчины

13,4%

женщины

86,6%

Рисунок 1 - Гендерный состав работников предприятия

управленческий

персонал

18,98%

медицинский

персонал

81,02%

Рисунок 2 – Персонал НУЗ «Отделенческая поликлиника»

Схематично структуру персонала НУЗ «Отделенческая поликлиника» можно представить в виде рисунке 3.

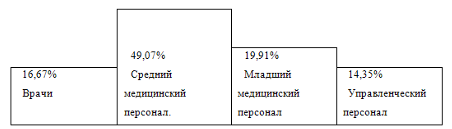


Рисунок 3 - Структура персонала НУЗ «Отделенческая поликлиника»

Из медицинского персонала учреждения врачи – 36 человек, что в удельном весе составляет 16,67%. В том числе женщины 25 человек – 11,57%. Средний медицинский персонал – 106 человек, что в удельном весе составляет 49,07%. Младший медицинский персонал представляет 43 человека – 19,91%. Управленческий персонал – 31 человек, что составляет 14,35%.Структура соответствует штатному расписанию. Средний возраст работников НУЗ «Отделенческая поликлиника» по категориям составляет:

Аппарат управления – 43 года.

Врачи – 37 лет.

Средний медицинский персонал – 35 лет.

Младший медицинский персонал – 34 года.

Прочий персонал – 33 года.

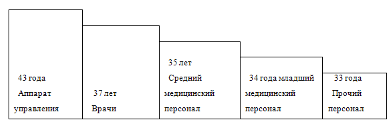


Рисунок 4 - Средний возраст персонала НУЗ «Отделенческая поликлиника»

Как видно из анализа возраста персонала НУЗ «Отделенческая поликлиника», все работники подходят под категорию от 35-45 лет, а это говорит о том, что персонал поликлиники имеет средний возраст и ещё долгое время не выйдет на пенсию и будет продолжать работу.

35 человек, занятых в учреждении имеют высшее образование, что составляет 17,59% к общей численности работающих. Из них:

- медицинское 16,58%

- немедицинское 1,01%

111 человек – среднее специальное образование. Из них:

- медицинское 48,24%

- немедицинское 7,54%

Численность персонала в организации в 2005 году увеличилась на 9 человек, это связано с расширением и доукомплектованием штатов, в связи с расширением коечного фонда:

- средний медицинский персонал +4 человека;

- младший медицинский персонал +4 человека;

- управленческий персонал + 1 человек.

В 2006 году численность персонала уменьшилась на 6 человек. Произошло сокращение штатов младшего медицинского и прочего персонала, доукомплектование штата врачей:

- врачей - 1 человек;

- средний медицинский персонал – 6 человек, в том числе декретный отпуск 3 человека, выход на пенсию 3 человека

- прочий персонал – 1 человек, в т.ч. увольнение по собственному желанию 1 человек.

За 2009 год численность уменьшилась на 8 человек, это связано с сокращением штатов младшего медицинского и прочего персонала. В том числе: выход на пенсию 2 человека, увольнение по собственному желанию 6 человек (неудовлетворение размером заработной платы). В ходе оценки существующей системы повышения квалификации удалось выяснить, что в НУЗ «Отделенческая поликлиника» существуют и достоинства и недостатки по данному вопросу.

Достоинства:

- укомплектованность персоналом по НУЗ «Отделенческая поликлиника» на 2009 год составляет 96,3%.

- 55,78% специалистов имеют среднее специальное, а 17,59% высшее образование, что говорит о высоком потенциале организации, возможности дальнейшего повышения конкурентоспособности в данной отрасли.

Недостатки:

- средний возраст персонала указывает на его устаревание, что в учреждениях здравоохранения не редкость, а правило.

- из 216 человек (100%), лишь 24 работника (11%) повысили свою квалификацию в 2009 году.

2.2.2 Анализ системы повышения квалификации персонала в НУЗ «Отделенческая поликлиника»

Вопросами подготовки и повышения квалификации сотрудников НУЗ «Отделенческая поликлиника» занимаются главный врач НУЗ «Отделенческая поликлиника», начальник медицинской части, главная медицинская сестра больницы. Согласно приказам Министерства здравоохранения РФ, специалисты высшего и среднего медицинского звена должны повышать свою квалификацию не реже 1 раза в пять лет.

Подготовка руководителей и специалистов производится по дифференцированным программам. Предварительно за год составляется план-заявка на повышение квалификации для специалистов высшего звена начальникам медицинской части, среднего звена главной медицинской сестрой. План-заявка на повышение квалификации средних медицинских работников по НУЗ «Отделенческая поликлиника» на 2009 год показан в таблице 2.

Таблица 2 - План-заявка на повышение квалификации средних медицинских работников по НУЗ «Отделенческая поликлиника» на 2009 год

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование специальности | Тематика цикла | Наименование должности | Вид обучения | Кол-во человек |
| Сестринское дело | Сестринское дело при инфекциях | Палатная медицинская сестра инфекционного отделения | Усовершенствование | 1 чел.- 1 полугодие |
| Сестринское дело в педиатрии | Сестринская помощь детям | Палатная медицинская сестра детского отделения. | Усовершенствование | 2 чел. – 1 полугодие, 1 чел. – II полугодие |
| Организация сестринского дела | Управление и экономика в здравоохранении. Современные аспекты управления, экономика здравоохранения | Старшая медицинская сестра терапевтического отделения | Усовершенствование | 1 чел. – 1 полугодие |
| Медицинский массаж |  | Медицинская сестра по массажу | Специализация | 1 чел. – II полугодие |
| Лечебное дело | Охрана здоровья сельского населения | Фельдшер ФАП | Усовершенствование | 4 чел. – II полугодие |

Аналогично составляется план-заявка для специалистов высшего звена. Заявки отправляются в Министерство здравоохранения, откуда приходят учебные путевки. По ним персонал проходит обучение. Оплата обучения осуществляется Министерством здравоохранения кроме командировочных расходов, оплачиваемы учреждением. Командировочные расходы включают: стоимость проезда до учебного заведения и обратно; стоимость проживания в общежитии. За время обучения работнику начисляется средняя месячная заработная плата.

В медицине различают несколько категорий профессиональной квалификации: II, I, высшая. Стаж на одном месте, необходимый для получения II категории должен быть не менее 3 лет, 1 категории – не менее 5 лет, высшей категории – не менее восьми лет.

Работник проходит обучение, компьютерный контроль, пишет работу по своей специальности и проходит аттестацию, проводимую комиссией, назначаемой Министерство здравоохранения. Она дает заключение о присвоении или не присвоении категории и выдаче сертификата профессиональной квалификации.

Данные таблицы 3 свидетельствуют о том, что ежегодно происходит увеличение работников, проходящих профессиональное обучение, как высшего, так и среднего звена. Обучение проходят и руководящие кадры организации.

Таблица 3 - Отчет о профессиональном обучении работников НУЗ «Отделенческая поликлиника» за 2007-2009 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | 2007 | | | 2008 | | | | | 2009 | | |
| Наименование | Всего | Руководители | Специалисты | Всего | | Руководители | | Специалисты | Всего | Руководители | Специалисты |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 6 | | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Повысили квалификацию | 14 (7%) | 1 | 13 | 31 (14%) | | 0 | | 31 | 24 (9%) | 1 | 23 |
| В т.ч.: в институтах по повышению квалификации | 4 | 1 | 3 | 7 | | 0 | | 7 | 6 | 1 | 5 |
| На курсах повышения квалификации | 10 | 0 | 10 | 24 | | 0 | | 24 | 18 | 0 | 18 |
| По отдельным профессиям: | | | | | | | | | | | |
| Главный врач | 1 |  |  | 0 |  | |  | | 0 |  |  |
| Зам. главного врача | 0 |  |  | 0 |  | |  | | 1 |  |  |
| Терапевт | 1 |  |  | 1 |  | |  | | 1 |  |  |
| Психиатр | 1 |  |  | 0 |  | |  | | 0 |  |  |
| Невролог | 0 |  |  | 1 |  | |  | | 0 |  |  |
| Инфекционист | 0 |  |  | 1 |  | |  | | 0 |  |  |
| Гинеколог | 1 |  |  | 1 |  | |  | | 0 |  |  |
| Отоларинголог | 0 |  |  | 0 |  | |  | | 1 |  |  |
| Педиатр | 0 |  |  | 1 |  | |  | | 1 |  |  |
| Рентгенолог | 0 |  |  | 0 |  | |  | | 1 |  |  |
| Хирург | 0 |  |  | 1 |  | |  | | 1 |  |  |
| Фельдшер | 0 |  |  | 2 |  | |  | | 1 |  |  |
| Акушерка | 0 |  |  | 2 |  | |  | | 1 |  |  |
| Лаборант | 2 |  |  | 0 |  | |  | | 0 |  |  |
| Мед. сестра | 8 |  |  | 20 |  | |  | | 15 |  |  |

В таблице 4 представлен отчет о квалификационном составе работников НУЗ «Отделенческая поликлиника» за 2007-2009 гг., (чел.), но этого не достаточно для работы предприятия.

В 2007 году.



В 2008 году.



В 2009 году.



Рисунок 5 – Оценка уровня повышения квалификации персонала за 2007-2009гг.

По данным таблицы 3 и рисунка 5 можно сделать вывод, что, как и врачи, так и средний медицинский персонал организации получают или повышают свою категорию, ежегодно увеличивается количество медицинских сотрудников, имеющих II, I квалификационную категорию, сотрудников, имеющих сертификат соответствия.

Таблица 4 - Отчет о квалификационном составе работников НУЗ «Отделенческая поликлиника» за 2007-2009 гг. (чел.)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год, категория | 2007 г. | | | | 2008 г. | | | | 2009 г. | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| Звено | II кат. | I кат. | Высш. | Сертиф. | II кат. | I кат. | Высш. | Сертиф. | II кат. | I кат. | Высш. | Сертиф. |
| Врачи | 2 | 6 | 2 | 10 | 3 | 7 | 2 | 19 | 2 | 9 | 2 | 22 |
| Сред. мед. персонал | 33 | 24 | - | 46 | 37 | 26 | - | 62 | 42 | 27 | - | 85 |

За 2007 год повысили свою квалификацию – 20 врачей и 103 человека из среднего медицинского персонала. За 2008 год повысили свою квалификацию – 31 человек из врачей и 125 человека из среднего медицинского персонала. За 2009 год повысили свою квалификацию – 35 врачей и 154 человека из среднего медицинского персонала. Это говорит о том, что в НУЗ «Отделенческая поликлиника» за 2007-2009 гг.происходило повышение квалификации персонала.

При получении или подтверждении категории повышается профессиональная компетентность работников, их заработная плата. Помимо курсов повышения квалификации в больнице ежемесячно в каждом подразделении проводятся техучебы с приглашением специалистов разных областей. Проводятся обще-больничные линейки, собрания, конференции, приуроченные учебным мероприятиям или решению производственных вопросов. Содержание работы всех мероприятий увязывается с требованиями производства. Учебные мероприятия ориентированы на оказании помощи в решении производственных задач. Центральное место в учебных мероприятиях отводится закреплению или расширению профессиональных знаний, умений, способностей, а также развитию мотивации работников учреждения.

Для того чтобы детально проанализировать мотивацию персонала НУЗ «Отделенческая поликлиника», была разработана и предложена анкета (приложение Б), включающая в себя 10 пунктов. Это необходимо для того, что бы понять как повлияет обучение на мотивацию работников и сможет ли может ли повышение квалификации повлиять на работу всего предприятия. Как сами работники оценивают различные характеристики своей работы. Анкета, была предложена всем подразделениям организации, и было необходимо расставить пункты анкеты в том порядке, в каком каждый работник считает его более значимым для себя. Получены следующие результаты. Из 100 опрошенных 38 работающих на первое место поставили статью - хороший заработок, 18 - оплата, связанная с результатами труда, 12 - хорошие шансы продвижения по службе. Это говорит о том, что ведущее место в мотивации труда работников разных должностей НУЗ «Отделенческая поликлиника» занимает оценка результатов и оплата труда работников. В основном мотивация труда работников НУЗ «Отделенческая поликлиника» складывается из таких групп мотивов, связанных с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, степени внутренней удовлетворенности своей работой.

Таблица 5 - Мотивация работников НУЗ «Отделенческая поликлиника»

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Процент |
| 1 | 2 |
| 1. Хорошие шансы продвижения по службе | 12 |
| 2. Хороший заработок | 38 |
| 3. Оплата, связанная с результатами труда | 18 |
| 4. Признание и одобрение хорошо выполненной работы | 10 |
| 5. Работа, которая заставляет развивать свои способности | 6 |
| Продолжение см. на с.42 | |
| Продолжение табл. 5 | |
| 6. Сложная и трудная работа | 1 |
| 7. Работа, позволяющая думать самостоятельно | 7 |
| 8. Высокая степень ответственности | 2 |
| 9. Интересная работа | 3 |
| 10.Работа, требующая творческого подхода | 3 |

Мотивы получения материальных благ - слабая группа мотивов труда, с переходом на новые условия хозяйствования, мотивирующие функции оплаты труда должны меняться. Планирование средств на оплату труда персонала учреждения не может быть просто расчетной процедурой, как это было и продолжает происходить в настоящее время в большинстве медицинских учреждений.

В настоящее время разрабатываются и внедряются различные методы экономического управления. Одним из таких методов является материальное стимулирование медицинских работников путем внедрения системы дифференцированной оплаты труда в зависимости от объема и качества медицинской помощи. В тоже время необходимо пересмотреть привычные подходы численности медицинского персонала, разработанные 25 лет назад. Необходимо переходить на экономические методы планирования численности медицинского персонала, тем самым, усиливая и мотивирующие аспекты трудовой деятельности.

Резервом улучшения материального положения работников НУЗ «Отделенческая поликлиника», стимулирования их мотивации является целевое использование средств, полученных по внебюджетным источникам, предназначенным на увеличение заработной платы работников, премий и других выплат премиального вознаграждения и уходящим на покрытие недостатка бюджетных средств, что негативно отражается на мотивации персонала. Средства, получаемые в таблице 5 по внебюджетным источникам составляют, наименьшую долю в общем, финансировании. Теперь рассмотрим, как проходит повышение квалификации управленческого персонала в НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД». Продвижение по службе - отличный способ признания выдающегося исполнения работы. К числу технологий управления развитием персонала относятся следующие: деловой оценки и аттестации персонала; управления деловой карьерой; управления кадровым резервом; обучения персонала и другие. Деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик управленческого персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места. На основании степени указанного соответствия в НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД» решаются следующие основные задачи:

установление функциональной роли оцениваемого работника;

разработка программы развития нового или работающего специалиста;

определение способов внешней и внутренней мотивации работника.

Таблица 6 - Классификация факторов, учитываемых при оценке труда в НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД»

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Содержание факторов |
| Естественно-биологические | Пол, возраст, состояние здоровья, умственные способности, физические способности, климат и др. |
| Социально-экономические | Состояние экономики, государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы, квалификация работника, мотивация труда, уровень жизни и др. |
| Технико-организационные | Характер решаемых задач, сложность труда, состояние организации производства и труда, условия труда, объем и качество получаемой информации и др. |
| Социально-психологические | Отношение к труду, психофизиологическое состояние работника, моральный климат в коллективе и др. |
| Рыночные | Развитие экономики, развитие предпринимательства, уровень и объем приватизации, акционирование организаций, конкуренция, инфляция, безработица и др. |

Содержание, методы и процедура комплексной оценки управленческого персонала, проводимые в НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД» приводятся на рисунке 6. Деловая оценка управленческого персонала начинается с четко проработанной организационной подготовки, а затем она проводится в несколько этапов:

Сбор и обобщение предварительной информации на сотрудника.

Подготовка руководителя организации к оценочной беседе и проведение оценочной беседы с оцениваемыми сотрудниками.

Формирование руководителем экспертного заключения по результатам деловой оценки и его представление в экспертную комиссию.

Принятие решений экспертной комиссией по существу предложений, содержащихся в экспертных заключениях.

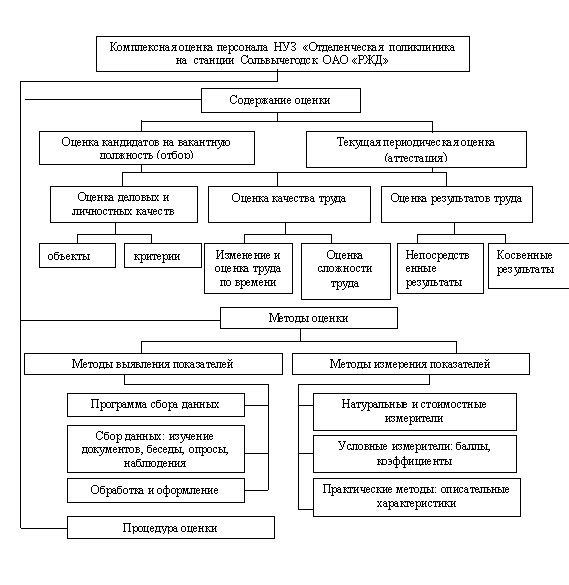


Рисунок 6 - Система комплексной оценки управленческого персонала в НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД»

Оценка результатов труда – одна из функций по управлению персоналом в НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД», направленная на определение уровня эффективности выполнения работ. Она является составной частью деловой оценки управленческого персонала наряду с оценкой его профессионального поведения и личностных качеств и состоит в определении соответствия результатов труда работника поставленным целям и запланированным показателям.

В связи с разделением управленческого труда, результат труда руководителя выражается через итоги выполнение плана, а также через социально-экономические условия труда подчиненных ему работников (уровень оплаты труда, мотивация персонала). Результат труда специалистов определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей. В таблице 7 приведен перечень количественных показателей оценки результативности труда.

Таблица 7 - Перечень показателей оценки результатов труда в НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД»

|  |  |
| --- | --- |
| Должность | Перечень показателей оценки результатов труда |
| 1 | 2 |
| Руководитель (главный врач) | Прибыль, ее рост, оборот капитала. |
| Линейные руководители (Заместители главного врача) | Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре, динамика объема производства, динамика производительности труда, коэффициент текучести кадров, снижение издержек производства. |
| Главный бухгалтер | Прибыль, оборачиваемость оборотных средств, уровень сверхнормативных запасов оборотных средств |
| Отдел кадров | Коэффициент текучести кадров и его динамика, количество вакантных мест, количество претендентов на одно вакантное место, показатели по обучению и повышению квалификации персонала |

Наряду с количественными показателями - прямыми, в НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД» используются косвенные факторы, влияющие на достижение результатов.

К ним относятся: оперативность работы, напряженность, интенсивность, сложность, качество труда и т.п. Они характеризуют деятельность работника по критериям, соответствующим идеальным представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, составляющие основу данной должности, и о том, какие качества должны быть проявлены.

Оценка персонала в НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД» осуществляется для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности) и выполняется с помощью аттестации кадров.

Аттестация кадров – своеобразная комплексная оценка, учитывающая потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат. Аттестация, как процедура оценки управленческого персонала, существует и в НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД» со дня его основания и направлена на оценку работников по ряду критериев. Основные критерии: выполнение функциональных обязанностей, достигнутые результаты деятельности, личные качества (дисциплинированность, самостоятельность, умение, коммуникативность, ответственность и др.).

Аттестация – это форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника. Основные задачи аттестации работников:

развитие персонала и усиление мотивации труда;

определение соответствия работника занимаемой должности;

выявление перспективы его должностного роста, стимулирование повышения его профессиональной компетентности;

формирование резерва кадров на выдвижение на руководящие должности, возможности планирования должностного роста;

определение потребности в повышении квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки.

Процесс аттестации в НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД» делится на 4 основных этапа.

На подготовительном этапе издается приказ о проведении аттестации и утверждении состава аттестационной комиссии. Разрабатывается положение об аттестации; составляется список сотрудников, подлежащих аттестации; подготавливаются отзывы-характеристики (оценочные листы) и аттестационные листы на аттестуемых; информируется коллектив о сроках, целях, особенностях и порядке проведения аттестации. Аттестации проводится на основе графиков, которые доводятся до сведения аттестуемых не менее чем за месяц до начала аттестации, а документы на аттестуемых представляются в аттестационную комиссию за две недели до начала аттестации.

На этапе оценки сотрудника и его трудовой деятельности создается экспертная группа. В ее состав входят: непосредственный руководитель аттестуемого, 1-2 специалиста этого подразделения, работник кадровой службы. Экспертная группа осуществляет оценку показателей уровня знаний, умений, навыков, качества и результатов труда аттестуемого.

Этап проведения аттестации заключается в заседании аттестационной комиссии, на которое приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители; рассмотрении всех материалов, представленных на аттестацию; заслушивании аттестуемых и их руководителей; обсуждении материалов аттестации, высказывании приглашенных, формировании заключений и рекомендаций по аттестации работников.

Оценка деятельности работника, прошедшего аттестацию, и рекомендации комиссии заносятся в оценочный лис. Лист оценки деятельности и личностных качеств заполняется руководителем аттестуемого и представителем кадровой службы. Заседание аттестационной комиссии оформляется протоколом, подписываемым председателем и секретарем комиссии.

Следующий этап принятие решений по результатам аттестации, где формулируется заключение с учетом:

выводов и предложений, изложенных в отзыве руководителя;

оценок деловых, личностных и иных качеств аттестуемого и их соответствия требованиям рабочего места;

оценок деятельности аттестуемого, роста его квалификации;

мнений каждого члена комиссии, высказанных при обсуждении деятельности аттестуемого;

сравнения материалов предыдущей аттестации с данными на момент аттестации и характера изменений данных;

мнения самого аттестуемого о своей работе, о реализации своих потенциальных возможностей.

Особое внимание в в НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД» обращается на соблюдение аттестуемыми трудовой дисциплины. Аттестационная комиссия дает рекомендации по продвижению аттестуемого на вышестоящую должность, поощрению за достигнутые успехи, увеличению заработной платы, переводе на другую работу, об освобождении от занимаемой должности и др.

Общая результирующая оценка аттестации, проведенной в НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД» в июне 2008 году, выглядит следующим образом.

прошли аттестацию – 30 человек, из них:

аттестованы - 26 человек;

аттестованы с условием устранения недостатков -2 человек;

не аттестованы – 2 человек;

зачислены в резерв на выдвижение – 7 человек;

направлены на повышение квалификации, переподготовку - 4 человека.

Результаты аттестации позволяют руководству НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД» оценить в целом кадровый потенциал сотрудников для формирования и реализации целенаправленной кадровой политики.

Помимо методики непосредственной количественной оценки для анализа процедуры аттестации использован анкетный опрос. Он включает 8 вопросов, отражающих практические аспекты проводимой технологии. (Приложение В) Результаты представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Результаты анкетного опроса в НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопрос | Эксперт № 1 | Эксперт № 2 | Эксперт № 3 | Эксперт № 4 | Эксперт № 5 |
| Вопрос № 1 | B | B | B | B | B |
| Вопрос № 2 | A,B | B | A | A,B | B |
| Вопрос № 3 | A | A | A | A | A |
| Вопрос № 4 | A,B,C | A,C | A,C | A,B,C | A,B,C |
| Вопрос № 5 | A,B,C,D | A,B,C,D | A,B,C,D | A,B,C,D | A,B,C,D |
| Вопрос № 6 | C | C | C | C | C |
| Вопрос № 7 | E | E | E | E | E |
| Вопрос № 8 | A | B | B | A | B |
| Стаж (лет) | 20 | 19 | 25 | 3,5 | 2 |



Рисунок 7 - Соотношение критериев оценки процедуры аттестации в НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД»

Как удалось выяснить в ходе аттестации информирование о проведении аттестации осуществляет главный врач НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД», что подтвердили все сотрудники. Согласно установленному регламенту сведения до аттестуемых должны доводиться не менее чем за месяц. Взаимосвязь между аттестационной комиссией и работниками осуществлялась в благоприятном коллективе, и члены аттестационной комиссии были приветливы и понятно объяснили сущность проведения аттестации, ответили на все вопросы. Ответы на следующий вопрос разнятся, что вводит в недоумение. При изучении процесса аттестации 100 % работников считает, что оцениваются специфические знания, характерные для вашей должности и знание, при этом 60 % работников отметили общеорганизационные ценности, а 40 % посчитали, что таких вопросов не было в аттестационном листе. Информирование о целях, задачах, сроках, форме и месте проведения аттестации указали 100 % работники НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД».

Но аттестационная комиссия не объяснила её необходимость и не ознакомила с аттестацией. При изучении целей аттестации, сотрудники указали материальное или нематериальное поощрение, хотя аттестация предусматривает, и повышение или понижение в должности, увольнение, и перевод в другое отделение, и проверку уровня знаний. Исходя из этого, сотрудники не знакомы с функциями процедуры, так как им не предоставили Положения об аттестации. 60 % сотрудников считают, что аттестация подразумевает мотивацию сотрудника на улучшение своего производственного поведения, раскрытие его производственный (личностный и профессиональный) потенциала и 40 % – необходимо сообщить сотруднику, что он делает на работе хорошо, а что плохо. Результаты анкетного опроса подразумевают, что проходящие аттестацию не видят стратегической цели аттестации и точных её функций. Это связано с неэффективной работой аттестационной комиссии, которая не донесла до сотрудников сути аттестационной процедуры.

В ходе анализа системы повышения квалификации персонала в НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД» выяснилось, что на данном предприятии:

аттестация управленческих кадров является комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад работника, и проводится силами аттестационной комиссии.

отсутствует планирование и контроль деловой карьеры работников.

не происходит формирование кадрового резерва.

Поэтому возникла необходимость в предложении рекомендаций по совершенствованию системы повышения квалификации персонала в НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД», а это повысит эффективность работы поликлиники.

2.3 Разработка рекомендации по совершенствованию системы повышения квалификации персонала в НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД»

Высокопродуктивная работа организации зависит не только от качественного состава персонала НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД», но и от управления его актуальными и потенциальными профессиональными возможностями, профессиональным опытом. В организации важно не только знать, кто что может и кто на что способен, но и сделать так, чтобы талант и профессиональные качества человека были вовремя замечены и востребованы.

Деловая карьера – поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения. В процессе реализации карьеры важно обеспечить взаимодействие всех видов карьеры. Это взаимодействие предполагает выполнение следующих основных задач:

достижение взаимосвязи цели деятельности НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД» и отдельного сотрудника;

обеспечение планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей;

обеспечение открытости процесса управления карьерой;

устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;

формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;

изучение карьерного потенциала сотрудников;

обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;

определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Для НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД» приоритетными должны быть типичная и устойчивая формы индивидуальной карьерной стратегии. Этого можно достичь при наличии системы и механизма управления карьерой персонала. Они призваны обеспечивать и обусловливать детерминацию карьеры персонала исключительно уровнем профессионализма, личностными качествами и результатами деятельности.

Планирование и контроль деловой карьеры должны заключатся в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Наличие продуманной и научно обоснованной должностной структуры НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД» – необходимое условие и важнейший фактор реализации технологии управления карьерой. Они задают формальное карьерное пространство, в котором происходит изменение должностного статуса служащего, формируется потребность в необходимых профессиях и специальностях, накапливаются профессиональный опыт и способности персонала. В целях эффективного управления персоналом роль кадровой службы НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД» должна быть изменена, прежде всего, повышен ее статус. Эффективное управление деловой карьерой положительно влияет на результаты деятельности поликлиники, что наглядно показано на рисунке 8.

Оптимизация управления деловой карьерой

Повышение стабильности кадров

Рост удовлетворенности работников рабочим местом

Рост объемов работ и услуг

Повышение качества работ и услуг

Увеличение доходов

Сокращение затрат на набор кадров

Рост квалификационного уровня работников

Сокращение расходов на обучение работников

Рисунок 8 - Влияние оптимизации деловой карьеры на результаты работы НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД»

Система управления карьерой в НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД» должна обеспечивать формирование наиболее оптимальных типовых схем карьерного движения, их открытости для ознакомления, условий продвижения, материального и морального вознаграждения.

Кроме того, рекомендуется предусмотреть в системе управления должностной карьерой и персональную ответственность отдела кадров за создание и поддержание безупречной репутации организации и в целом авторитета предприятия при нарушении установленных процедур и правил управления карьерой. Таким образом, важным условием управления карьерой персонала должно быть наличие подготовленных специалистов кадровой службы, которые бы в совершенстве знали содержание этой кадровой технологии. Основные усилия в кадровой политике должны сосредоточиваться на создании хорошо подготовленного резерва кандидатов на должности руководителей НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД» в сжатые сроки освоить новый участок работы и обеспечить эффективное решение стоящих перед ними производственных задач. При этом упор необходимо делать на создание резерва не «вообще» подготовленных кандидатов, а на руководителей вполне определенного типа и уровня управления с учетом новых подходов к организации работы.

Наличие кадрового резерва в НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД» позволит заранее (по практически обоснованной программе) подготовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

По своему качественному и количественному составу резерв руководящих кадров должен отвечать действующим организационно-штатным структурам НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД» с учетом перспектив их развития. Резерв создается на все без исключения должности руководителей, осуществляющих функции управления на конкретном уровне.

Подготовка кадрового резерва НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД» – это живая организаторская работа, суть которой должна состоять в серьезном изучении людей, их воспитании, своевременном выдвижении на такую работу, где они наилучшим образом могут проявить себя. В целях повышения эффективности подготовки специалистов, включенных в состав кадрового резерва НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД» целесообразно составлять индивидуальные планы подготовки. В эти планы должны включаться мероприятия, осуществляемые в рамках подготовки и повышения квалификации кандидата, занесенного в списки резерва. При этом четко определяются виды, формы, сроки и специализация обучения. Эффективной формой подготовки кадрового резерва должна стать стажировка. Она позволит закрепить на практике профессиональные знания, умения и навыки, полученные в результате теоретической подготовки, изучения передового опыта, приобретения профессиональных навыков.

Было бы целесообразно разработать систему организации и проведения стажировок, четко определить сроки и место их проведения. Регулярное проведение стажировок предполагает решение вопросов методического, организационного и материально-бытового характера. Следует разработать необходимые нормативные документы, создать материальные предпосылки для становления и развития института стажировки.

Важную роль в управлении процессом формирования и использования кадрового резерва НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД» играют гласность и коллегиальность. Целесообразно оглашение списков кандидатов в резерв, создание возможности каждому сотруднику высказать свои замечания и предложения по кандидатурам.

При этом необходимо наличие обратной связи, т.е. учет мнения кандидатов в резерв, способствует дальнейшему укреплению и развитию необходимо учитывать коэффициент резерва – число кандидатур, включенных в резерв в расчете на каждую должность. Это должно определяться, исходя из конкретных условий и возможностей предприятия. Вместе с тем на каждую руководящую должность целесообразно иметь как минимум две-три кандидатуры независимо от качества деятельности работающего на ней руководителя. Необходимо при формировании и использовании кадрового резерва НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД» сделать управляемыми два фактора: время нахождения в резерве и назначения на должность. Причем работа с кандидатами, выдвинутыми в резерв, должна вестись индивидуально, с учетом личных возможностей и профессиональных способностей человека.

Таким образом, все это свидетельствует о том, что нужна четкая регламентация общего срока пребывания в резерве по каждому отдельному кандидату. Для повышения эффективности работы НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД» автором дипломного проекта разработан план организационно-технических мероприятий по совершенствованию работы с персоналом предприятия на 2010-2011 годы, который представлен в таблице 9.

Таблица 9 - План организационно-технических мероприятий по повышению квалификации в НУЗ «Отделенческая поликлиника»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Раздел | Содержание мероприятий | Основные результаты |
| 1 | 2 | 3 |
| Совершенствование организационной структуры. | Оптимизация численности персонала, вертикальных и горизонтальных связей. | Новая рациональная организационная структура управления.  Новое штатное расписание. |
| Система отбора персонала. | Определение потребности в кадрах.  Выработка критериев для отбора кадров.  Разработка процедур отбора. | Положения о структурных подразделениях, должностные инструкции.  Форма анкеты для получения первичной информации о кандидатах.  Методы отбора, формы регистрации работы (журналы, бланки), контроль. |
| Адаптация работников. | Подготовка правил поведения, содержащих информацию о поликлинике, стандартах и культуре поведения.  Программа введения работников в организацию. | Справочник для работников.  Рекомендации по реализации процедуры введения новых работников.  Программа по закреплению кадров.  Положение о порядке и организации работы по адаптации новичков, поступивших на работу поликлиники. |
| Обучение персонала | Разработка программ обучения для новичков, руководителей, постоянного персонала, резерва на выдвижение | Планы и программы обучения по направлениям (численность, сроки, виды обучения, оплата и пр.).  Оценка эффективности обучения. |
| Оценка результатов работы персонала. | Разработка стандартов деятельности работников.  Разработка процедур аттестации и оценки персонала. | Анализ выполнения стандартов.  Положение о проведении аттестации.  Формы и бланки по аттестации.  Формы индивидуальных отчетов. |
| Система стимулирования | Проведение опросов по вопросам отношения к своей работе.  Разработка Положения о премировании.  Создание фонда экономического стимулирования. | Результаты проведенных опросов.  Формы морального стимулирования.  Формы, методы оценки показателей для материального поощрения.  Фонд планового и разового премирования персонала. |
| Повышение сотрудничества. | Практика торжественного награждения отличившихся работников.  Празднование знаменательных дат. | Планы торжественных мероприятий.  Информационные материалы о результатах работы. |

В настоящее время наибольшую возможность применения компьютерных средств и автоматизации должны иметь кадровые технологии оценки, отбора, подбора, тестирования персонала.

Достаточное компьютерное и программное обеспечение должны получить всевозможные тесты, способствующие оценке профессионализма персонала.

Автоматизация кадровых процессов и кадровых технологий в НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД» позволит:

обеспечить оперативное получение объективной информации о состоянии и тенденциях развития деловых и личностных характеристик персонала НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД»;

своевременно выработать и принять необходимые управленческие решения в практике работы с персоналом;

определить и применять адекватные состоянию кадровых процессов кадровые технологии, которые приведут к необходимому результату работы предприятия.

Основываясь на предыдущем анализе, можно утверждать, что основными проблемами повышения эффективности работы кадровой службы и обеспечения качественного состава работников поликлиники являются следующие (в соответствии с таблицей 10):

Таблица 10 – Мероприятия по повышению квалификации персонала в НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД»

|  |  |
| --- | --- |
| Проблема | Способы решения |
| Снижение роли кадровой службы | Переопределение организационного статуса, роли, полномочий и ответственности кадровой службы внутри организации |
| Низкое организационное и нормативно-правовое обеспечение деятельности кадровой службы | Разработка типовых форм документов (приказов, договоров, графиков, анкет, справок и др.).  Разработка положений об отделах и должностных инструкций, регламента работы |
| Отсутствие инструментов ответственности и контроля в отношении кадровых решений | Создание Совета по кадровой политике  Разработка организационно-экономических мероприятий по работе с персоналом  Подготовка и проведение аттестации |
| Отсутствие организационного обеспечения кадровой политики | Утверждение планов работы  Разработка методики анализа кадровой ситуации  Подготовка методических рекомендаций по работе кадровой службы |
| Несовершенная и неудовлетворительная система найма и отбора кадров | Создание профессиональных и психологических моделей должностей  Подбор методик профессионально-психологической диагностики по группам должностей  Формирование информационной базы данных о выпускниках учебных заведений  Осуществление мониторинга карьеры выпускников |
| Низкое качество профессиональной подготовки и повышения квалификации | Подготовка и реализация мероприятий по подготовке кадров  Проведение дистанционного обучения  Разработка образовательных программ для самостоятельной подготовки служащих  Объединение стажировок и семинаров в единый процесс повышения квалификации  Создание банка данных учебных заведений по подготовке и повышению квалификации |
| Разработка и размещение в учебных заведениях заказов по обучению  Мониторинг и анализ эффективности переподготовки и повышения квалификации |
| Неэффективная система стимулирования труда и социально-правовой защиты работников | Анализ индивидуальных затрат труда и их влияния на результаты стимулирования  Проведение опроса для выявления отношения к системе стимулирования  Совершенствование системы оплаты труда |
| Неудовлетворительная работа с резервом, планирование карьеры | Проведение открытого конкурса в резерв  Разработка системы подготовки резерва  Организация обучения и стажировки резерва  Составление планов карьеры на основе замещения должностей сотрудников, уходящих на пенсию |

Из таблицы 10 видно, что предложенные мероприятия будут способствовать повышению квалификации персонала в НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД».

Теперь произведем расчёт экономической эффективности системы профессиональной подготовки кадров (обучения персонала) в НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД».

Существует два методологических подхода к оценке эффективности систем профессиональной подготовки кадров, которые заключаются,

во-первых, в определении отношения интегрального социально-экономического эффекта, выраженного в стоимостной форме, полученного в результате реализации процесса обучения к общей сумме затрат, обусловивших этот эффект;

во-вторых, в соизмерении полученного конечного результата, образующегося при решении задач профессиональной подготовки персонала, с предварительно поставленным руководством предприятия заданием или целью.

В случае применения первого из указанных подходов оценка социально-экономической эффективности (таблица 11) функционирования системы профессионального образования будет выражать уровень затрат труда и ресурсов на единицу полученного эффекта.

Таблица 11 - Социально-экономическая эффективность проекта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мероприятия | Социальная эффективность | Экономическая эффективность |
| Внедрение в организацию системы профессиональной подготовки работников | 1.Улучшатся результаты работы всего предприятия.  2. Повышается заинтересованность работника в результатах своего труда.  4.Спосбствует повышению уровня квалификации работников. | Снижение текучести кадров.  Увеличение прибыли.  Сокращение затрат на привлечение новых работников  5.Увеличение производительности труда. |

Эта форма оценки эффективности характеризует меру отдачи или меру результативности, выраженную в виде полученного эффекта с каждой единицы затрат, произведенных в процессе обучения. Стоимостная оценка затрат на обучение обычно не вызывает особых затруднений.

Эффективность деятельности при рассмотренном изменении во многом зависит от правильности его внедрения. В итоге аттестация может вывести предприятие на новый этап деятельности с резервами для развития и совершенствования.

Классическим способом оценки эффективности обучения сегодня считается предложенная Дональдом Киркпатриком модель, состоящая из четырех уровней:

1 - оценка реакции обучаемых;

2 - оценка уровня знаний;

3 - оценка поведения на рабочем месте;

4 - оценка влияния на результаты работы.

Остановимся на последнем уровне и выделим наиболее важные показатели, свидетельствующие о положительном воздействии обучения на итоговые показатели работы персонала в НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД»:

- повышение эффективности труда;

- быстрое распространение знаний;

-непротиворечивость знаний персонала, в частности, единое понимание основных вопросов, возникающих со стороны заказчиков;

- определение профилей компетентности персонала и возможность проведения аттестации (сокращение издержек от работы некомпетентных сотрудников).

Разумеется, самым простым для анализа является показатель "эффективность труда".

Стоимость одного курса в НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД» составляет 6000 руб. при очном обучении (длительность - 16 ч) и 360 руб. - при дистанционном (8 ч). Такая большая разница возникает по очевидным причинам: в цену очного курса включены зарплата заместителя главного врача по лечебной части, затраты на подготовку помещения и т. д. Заработная плата такого специалиста - около 170 руб./час. Рассчитать стоимость обучения этого сотрудника можно по формуле:

So = R x n + 5к,

где So - стоимость обучения;

R - заработная плата специалиста (руб./ч);

n - объем курса (кол-во часов);

5к - стоимость курса.

Следовательно, общие затраты компании на обучение одного такого специалиста составляют 8720 руб. при очном обучении и 1720 руб. при дистанционном обучении:

(170 х 16 + 6000)= 8720 рублей

(170 х 8 + 360)= 1720 рублей.

По окончании курса ту работу, на которую раньше требовался 31 час, специалист с помощью приобретенных знаний и методических пособий выполняет за 22 часа. За счет этого компания экономит 1530 руб. в неделю, а за три месяца - 19 890 руб.

31 х 170 = 5270 рублей

22 х 170 = 3740 рублей

5270-3740 = 1530 рублей

За счет этого компания экономит 1530 руб. в неделю, а за три месяца (13 недель) - 19 890 руб.

1530 х 13 = 19890 рублей

Таким образом, получаем все необходимые данные для определения как объема возврата инвестиций (Return Of Investment, ROI), так и периода возврата. Формулы расчета просты:



Период возврата при очном обучении = (100% х 65 дней) : 128,1 = 50 дней.

Период возврата при дистанционном обучении = (100% х 65 дней) : 1056,3 = 6,2 дня.

В результате выясняем, что при очном обучении ROI составляет 128,1%, при дистанционном - 1056,3%; период возврата в первом случае - 50 дней, во втором - 6,2 дня.

В данном случае вполне оправдан столь высокий процент ROI в случае с дистанционным обучением: такой показатель не является сверхъестественным для эффективных проектов электронного обучения в НУЗ «Отделенческая поликлиника». Таким образом, персонал считается ядром любой организации и необходимо способствовать развитию положительных результатов деятельности каждого отдельного работника.

Заключение

Первым и очень важным этапом в создании оптимальной системы управления персоналом на предприятии является повышение квалификации – это подготовка кадров с целью усовершенствования знаний, умений и навыков в связи с повышением требований к профессии или повышением в должности. Как выяснилось в ходе написания дипломного проекта выяснилось, что процесс обучения персонала преследует цели: повышение качества человеческих ресурсов, повышение качества продукции или услуг, проведение организационных изменений, развитие персонала, улучшение системы коммуникации в организации, формирование организационной культуры, увеличение уровня лояльности организации.

Необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров для собственных нужд определяет работодатель. Работодатель проводит профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников, обучение их вторым профессиям в организации, а при необходимости - в образовательных учреждениях начального, среднего, высшего и дополнительного образования на условиях и в порядке, которые определяются коллективным договором, соглашениями, трудовым договором. Планирование роста квалификации кадров позволяет использовать собственные резервы рабочей силы при одновременно более высокой степени успеха, чем это смогли бы обеспечить поиски новых кадров; с другой - дает отдельному работнику оптимальный шанс для самореализации.

В дипломном проекте приведены и использованы теоретические разработки в сфере системы повышения квалификации персонала. Дана краткая характеристика НУЗ «Отделенческая поликлиника».

В ходе анализа системы повышения квалификации персонала в НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД» выяснилось, что на данном предприятии:

Аттестация управленческих кадров является комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад работника, и проводится силами аттестационной комиссии.

Отсутствует планирование и контроль деловой карьеры работников.

Не происходит формирование кадрового резерва.

Поэтому возникла необходимость в предложении рекомендаций по совершенствованию системы повышения квалификации персонала в НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД», а это повысит эффективность работы поликлиники. Как выяснилось в НУЗ «Отделенческая поликлиника» нужно проводить повышение квалификации персонала. Для НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД» приоритетными должны быть типичная и устойчивая формы индивидуальной карьерной стратегии. Этого можно достичь при наличии системы и механизма управления карьерой персонала. Они призваны обеспечивать и обусловливать детерминацию карьеры персонала исключительно уровнем профессионализма, личностными качествами и результатами деятельности. Важным условием управления карьерой персонала должно быть наличие подготовленных специалистов кадровой службы, которые бы в совершенстве знали содержание этой кадровой технологии.

Наличие кадрового резерва в НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД» позволит подготовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

Автоматизация кадровых процессов и кадровых технологий в НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД» позволит:

обеспечить оперативное получение объективной информации о состоянии и тенденциях развития деловых и личностных характеристик персонала НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск ОАО «РЖД»;

своевременно выработать и принять необходимые управленческие решения в практике работы с персоналом;

определить и применять адекватные состоянию кадровых процессов кадровые технологии, которые приведут к необходимому результату работы предприятия.

Таким образом, разработанные рекомендации по совершенствованию повышения квалификации персонала НУЗ «Отделенческая поликлиника» достойны, чтобы их реализовать.

Список использованной литературы

1. Арсеньев Ю.Н. Организационное поведение: Учеб. пособ. для вузов. /. Арсеньев Ю.Н., С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова.– М.: ЮНИТИ – ДАНА , 2005. – 399 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И., Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. — М.: «Гардарики», 2005. –528с.
3. Веснин В. Р. Менеджмент персонала: Учебное пособие./ В. Р. Веснин. – М.: ТД Элит 2000, 2004. – 304 с.
4. Веснин В. Р. Менеджмент: Учеб.- 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби,2007. – 504 с.
5. Воронин А. Г. и др. Основы управления муниципальным хозяйством: Учеб. пособие./ А. Г. Воронин и др. – М.: Дело. 2005. – 128 с.
6. Гудушаури Г.В., Литвак Б. Г. Управление современным предприятием. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», издательство ЭКМОС, 1998.- 336 с
7. Деловое планирование. (Методы. Организация. Современная практика): Учеб. пос. / Под ред. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 415 с.
8. Делопроизводство в кадровой службе / Сост. А.В. Верховцев. -6- е изд. – М.: ИНФРА –М, 2004.- 224 с.
9. Документы по персоналу предприятия / Сост. М.И. Басаков. – Ростов н/ Д: Издательский центр «МарТ», 2002. –272 с.
10. Иванов А. П. Менеджмент: Учебник. / А. П. Иванов. – СПб.: Изд-во Михайлова В. А.. 2006. – 440 с.
11. Коротков Э. М. Концепция менеджмента/ Э. М. Коротков. – М.: Изд-во Консалтинговая Компания «ДеКА, 2004. – 363 с.
12. Кочеткова А.И. Основы управления персоналом, - М.: ТЕИС, 1999.- 88 с.
13. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. Пособие / Под. Ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА – М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. –312 с.
14. Менеджмент персонала / В.Р. Веснин. – М.: Т.Д. «Элит -2000», 2000.- 304 с .
15. Менеджмент: Учебник для вузов/М.М. Максимцов, А.В.Игнатьева, М.А.Комаров; Под ред, Максимцова, А.В.Игнатьевой.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001. – 239 с.
16. Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник. – 2 –е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2001. -328 с .
17. Н.А. Литвинцева Подбор и проверка персонала. М.:1997.- 400 с.
18. Мазур И.И., Эффективный менеджмент / И. И. Мазур и др. – М.: Высшая школа, 2003. – 555 с.
19. Менеджмент. /Автор-сост. Г. Б. Казначевская. – Ростов-н/Д.: Феникс. 2002. 352 с.
20. Мардас А.Н., Организационный менеджмент. / А. Н. Марда. О. А. Мардас. – (серия «Учебник для вузов»).СПб.: Питер., 2003. – 336 с.
21. Менеджмент: теория и практика в России: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева. – М.: ИД ФБК – Пресс, 2004. –528 с.
22. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури/ Пер. с англ. – М.: Дело, 2004. – 704 с.
23. Социология и психология управления. Учебное пособие для вузов/О. В. Ромашов, Л. О. Ромашова. – М.: Издательство «Экзамен», 2007. - 268-269 с.
24. Социальный менеджмент: учеб. пособ. / Под. Ред. В. Н. Иванова. В. И. Патрушева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высшая школа. 2007. – 271с.
25. Райзберг Б.А., Фатхутдинов Р.А. Управление экономикой. Учебник – М.: ЗАО «Бизнес – школа «Интел –Синтез», 1999. – 784 с.
26. Роджер Муэрс Эффективное управление / Пер. с англ. Серия «Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом». – М.: Издательство «Финпресс», 1998. – 128 с.
27. Радугин А. А., Радугин К. А. Социология: курс лекций – 3-е изд., перераб. и дополн. – М.: Центр, 2005. – 61 с.
28. Ромашов О.В., Социология и психология управления / О. В. Ромашов. Л. О. Ромашова. – М.: Изд-во «Экзамен», 2002. – 473 с.
29. Управление персоналом организации. Учебник / Под. Ред. А.Я. Кибанова. – 2 – е изд. , доп. И перераб. – М.: ИНФА – М, 2005. – 638 с.
30. Управление персоналом в современных организациях / Джеральд Коул. – М.: ООО «Вершина», 2004. –352 с.
31. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд- во Проспект, 2004.- 160 с.
32. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб. Пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2001.- 446 с.

Приложение А

Анкета на определение мотивации работников НУЗ «Отделенческая поликлиника на станции Сольвычегодск»

Расставить пункты анкеты в таком порядке, в каком Вы считаете более значимыми для себя.

1. Хорошие шансы продвижения по службе

2. Хороший заработок

3. Оплата, связанная с результатами труда

4. Признание и одобрение хорошо выполненной работы

5. Работа, которая заставляет развивать свои способности

6. Сложная и трудная работа

7. Работа, позволяющая думать самостоятельно

8. Высокая степень ответственности

9. Интересная работа

10. Работа, требующая творческого подхода

Приложение Б

Анкета оценки критериев проведения аттестации

Данное исследование проводится с целью выявления проблем в организации аттестации персонала. Полученная от Вас информация и Ваше мнение могут оказать существенное влияние при разработке рекомендаций по совершенствованию организации оценки и аттестации персонала. Прочитайте внимательно вопросы анкеты и обведите кружком номера подходящих для Вас ответов. Если предложенные варианты Вас не устраивают, то напишите свой ответ на отдельных для этого строках. Просим Вас отвечать искренне и обдуманно.

1). Анкета включает 7 критериев оценки. Вы должны оценить каждый критерий по 10 бальной шкале, где используются цифры от 1 до 10 (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10), где

1,2 или 3 балла – данный критерий в ходе проведения аттестации не используется или проявлен очень слабо, по данному критерию низкая оценка

4,5 или 6 баллов – по данному критерию средняя оценка

7 или 8 баллов – во время проведения аттестации данный критерий действительно используется и находится на достаточно высоком уровне, по данному критерию оценка выше средней

9 или 10 баллов – данный критерий полностью отражает ситуацию, самая высокая оценка

Например:

Вы считаете, что документационное обеспечение находится чуть ниже среднего уровня, то можете поставить 4 или 5 баллов или Вы считаете, что во время аттестации Ваши знания оцениваются на самом высоком уровне, то можете поставить 9 или 10 баллов и т. д.

Таблица оценки критериев проведения аттестации

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий | Оценка | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | 6 | | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1. оценка реальных результатов, которые сотруднику удалось достичь за отчетный период (проведение аттестации даёт Вам представление о реальных результатах Вашей работы) | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 2. организация аттестации (насколько Вы удовлетворены работой аттестационного комитета, принципами проведения аттестации (уведомление о сроках, итогах) | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3. документационное обеспечение (наличие и знакомство с Положением об аттестации, наличие аттестационных и оценочных листов) | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4. осознание ожидаемых результатов/понимание проведения аттестации (насколько проведение аттестации даёт Вам понимание того, что она повлияет на дальнейшее Ваше развитие (сотрудника)) | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5. анализ самооценки сотрудника (в ходе проведения аттестации анализируете ли Вы (сотрудник) деятельность за отчетный период, подбирает факты, продумываете шаги по своему саморазвитию) | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 6. оценка навыков и знаний, обусловленные данным рабочим местом, общекорпоративных ценностей (в ходе проведения аттестации насколько оцениваются Ваши навыки и знания, например качество и объем работы, дисциплина) | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 7. обратная связь (насколько пост – аттестационное собеседование повлияло на Вашу мотивацию, раскрыло Ваш потенциал, насколько понятна и объяснена Вам оценка, сделанная аттестационной комиссией) | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

2). Анкета включает 7 вопросов. Выберите подходящий для Вас ответ и обведите его в кружок. Возможно отметить 2-3 варианта.

1. Каким образом осуществляется информирование Вас о проведении аттестации?

Представитель администрации приезжает и сообщает вам о проведении аттестации

Представитель администрации приезжает и сообщает руководителю о проведении аттестации, а затем начальник сообщает Вам

Вывешено сообщение о проведении аттестации на доске

Узнаете от знакомых в администрации

Другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Когда осуществляется информирование Вас о проведении аттестации?

За полгода до её начала

За месяц до её начала

За 2 недели до её начала

За 1 неделю до её начала

За несколько дней до её начала

Другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Каким образом осуществляется взаимосвязь между Вами и аттестационной комиссией?

Члены аттестационной комиссии были приветливы и понятно объяснили сущность проведения аттестации, ответили на все вопросы

Члены аттестационной комиссии вели себя сдержанно и с неохотой отвечали на вопросы

Вы не общались с членами аттестационной комиссии

Другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. Что в процессе аттестации оценивалось?

Специфические знания, характерные для вашей должности

Общеорганизационные ценности

Знание законодательной и нормативной базы

Другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. До начала проведения аттестации Вы были проинформированы о … (Возможно несколько вариантов)

О целях, задачах аттестации

О сроках проведения аттестации

О форме проведения аттестации

Продолжение приложения В

О месте проведения аттестации

О необходимости аттестации (зачем она нужна)

О Положении об аттестации

Другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6. Место проведения аттестации?

Кабинет начальника РОНО

Ваш кабинет

Кабинет в администрации

Конференц–зал в РОНО

Другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7. Как Вы считаете, зачем проводят аттестацию? (Возможно несколько вариантов)

Повысить или понизить в должности, уволить

Перевод в другое отделение

Материальное или духовное поощрение

«Для галочки»

Проверить уровень знаний

Другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_

8. Организация аттестации в Вашем отделе подразумевает … .

что, необходимо сообщить сотруднику, что он делает на работе хорошо, а что плохо (поставить точки над «i»)

мотивацию сотрудника на улучшение своего производственного поведения, раскрытие его производственный (личностный и профессиональный) потенциала

Другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ваш пол \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ваш возраст\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Стаж работы в отделе\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_