



МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова»
(БГТУ «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова)
БГТУ.СМК-Ф-4.2-К5-01

Факультет	Р	Международного промышленного менеджмента и коммуникации
	шифр	наименование
Кафедра	Р4	Экономика, организация и управление производством
	шифр	наименование
Дисциплина		Управление персоналом организации

КУРСОВАЯ РАБОТА

на тему

Обучение и развитие персонала как фактор конкурентоспособности
организации

(на примере ГБУ РК «Санаторий им. Н.К. Крупской для детей и детей
с родителями»)

Выполнил студент группы Р4М41

Нащенко А.Н.

Фамилия И.О.

РУКОВОДИТЕЛЬ

Миловзорова М.Н.

Фамилия И.О.

Подпись

Оценка

« ____ »

2018 г.

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

2018г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ГЛАВНОГО ФАКТОРА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	5
1.1. Место и роль обучения и развития персонала в обеспечении конкурентоспособности организации	5
1.2 Основные элементы процесса обучения и развития персонала	8
1.3. Методы обучения персонала организации и их характеристики.....	10
1.4. Основные направления социального развития персонала.....	16
 ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ГБУ РК «САНАТОРИЙ ИМ. Н.К. КРУПСКОЙ ДЛЯ ДЕТЕЙ И ДЕТЕЙ С РОДИТЕЛЯМИ»).	21
2.1. Основная характеристика деятельности ГБУ РК «Санаторий им. Н.К. Крупской для детей и детей с родителями».....	21
2.2. Анализ эффективности и обучения и развития персонала ГБУ РК «Санаторий им. Н.К. Крупской для детей и детей с родителями».....	27
2.3. Рекомендации по разработке программы обучения и развития персонала в ГБУ РК «Санаторий им. Н.К. Крупской для детей и детей с родителями».....	30
 ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	35
 СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	37

ВВЕДЕНИЕ

Ускоренное развитие научно-технического прогресса и быстрое устаревание профессиональных знаний и навыков являются не единственными факторами, определяющими значительно возросшую роль профессионального обучения – оно помогает организации соответствовать ужесточившимся требованиям рынка.

Образованность кадров – важнейший фактор экономического роста в стране, следовательно, от внутриорганизационного обучения выигрывает и общество, государство в целом, получая более квалифицированных членов и более высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат.

Целью курсовой работы является изучение теоретических и методологических подходов к проблеме обучения и развития персонала и его роли в повышении конкурентоспособности организации и анализ практики обучения персонала на примере организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- обосновать важность обучения и развития персонала как фактора конкурентоспособности организации;
- охарактеризовать место и роль образования и развития в обеспечении конкурентоспособности организации;
- рассмотреть основные элементы процесса обучения и развития персонала;
- описать методы обучения;
- выявить основные направления социального развития персонала;
- проанализировать процесс организационного обучения и развития персонала в ГБУ РК «Санаторий им. Н.К. Крупской для детей и детей с родителями» и определить рекомендации по разработке программы обучения и развития персонала.

Теоретической и методологической базой выступают данные сведений о внутрифирменном обучении персонала предприятий, работы отечественных и зарубежных исследователей, материалы периодической печати.

Курсовая работа содержит 38 страницу компьютерного текста, 4 рисунка, 4 таблиц.

Список использованной литературы включает 25 источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ГЛАВНОГО ФАКТОРА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Место и роль обучения и развития персонала в обеспечении конкурентоспособности организации

Конкуренция является неотъемлемым свойством рыночной экономики, ее существование требует решения проблемы, связанной с обеспечением конкурентоспособности хозяйствующих субъектов и, в частности, производимой ими продукции или оказываемых услуг. Конкурентоспособность любой организации является важнейшим условием её выживания и успешности на рынке.

В таблице 1.1 представлены некоторые трактовки понятия «конкурентоспособность организации» и перечислены ее критерии, положенные в основу рассматриваемых определений [1, С. 18].

Таблица 1.1 – Дефиниции понятия «конкурентоспособность организации» и выделяемые критерии конкурентоспособности

Авторы	Определение	Критерии конкурентоспособности
Т.Г. Филофова, В.А. Быков	«способность конкурировать на рынках товаров и услуг» [2, С. 19]	Способность конкурировать
И.У. Зилькарнаев, Л.Р. Ильясова	«интегральная конкурентоспособность предприятия по отношению к другим предприятиям – это его способность занимать определенную долю рынка продукции и способность увеличивать/уменьшать эту долю» [3, С.18]	Доля рынка
Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг	«способность удовлетворять нужды потребителей лучше, чем это делают ее конкуренты» [4, С. 16]	Удовлетворенность потребителей
Э.В. Минько, М.Л. Кричевский	«конкурентоспособность определяется совокупностью потребительских свойств	Конкурентоспособная продукция

	продукции, необходимых и достаточных для того, чтобы она в определенный момент времени могла быть реализована по сопоставимым ценам на конкретном рынке» [5, С. 24]	
Р.А. Фатхутдинов	«в понятие конкурентоспособности предприятия вкладывается ее способность выпускать конкурентоспособную на конкретном рынке продукцию» [6, С.27]	Конкурентоспособная продукция Экономический рост в средне- и долгосрочной перспективе
З.А. Васильева	«способность удовлетворять потребности (решать проблемы) потребителей на основе производства товаров и услуг, превосходящих конкурентов по требуемому набору параметров» [7, С. 7]	
А.А. Чурсин	«способность поддерживать высокие темпы экономического роста в средне- и долгосрочном плане» [8, С. 17]	
М. Портер	«конкурентоспособность обусловлена скорее эффективностью, с которой предприятия на местах используют мощности для производства товаров и услуг» [9, С. 19]	Эффективность использования ресурсов
В. Грибов, В. Грузинов	«преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами» [10, С. 17]	Конкурентное преимущество и конкурентный потенциал

Таким образом, «конкурентоспособность организации - это преимущество перед другими организациями отрасли внутри страны и за рубежом. Конкурентоспособность не является неотъемлемым качеством организации, это означает, что конкурентоспособность компании может оцениваться только внутри группы организаций, принадлежащих к той же отрасли, или организаций, производящих аналогичные товары (услуги). Конкурентоспособность может быть выявлена только путем сравнения этих

организаций друг с другом, как в национальном масштабе, так и в масштабе мирового рынка [12, С. 24].

Персонал - основной фактор, определяющий успех компании, и соответственно конкурентоспособность организации [2, С. 17]. Персонал - это стратегический фактор, определяющий будущее организации, ведь именно люди делают работу, подают идеи и позволяют организации жить. Даже наиболее капиталоемкие, хорошо сконструированные организации требуют определенного персонала, приводящего их в движение. Люди ограничивают или увеличивают силу и слабость организации [4, С. 36].

Сегодня очень быстро изменяются как внешние условия, так и внутреннее условия функционирования организации, что ставит большинство компаний перед необходимостью подготовки персонала к работе в новых условиях.

Меняются также и принципы, на основе которых реализуется управление персоналом. Новые организационные стратегии требуют внесения существенных корректив в систему кадрового менеджмента, и обучение персонала в этих условиях становится ключевым элементом процесса управления персоналом [13, С. 57]. Обучение призвано подготовить персонал к правильному решению более широкого круга задач и обеспечить высокий уровень эффективности в работе, повысить трудовой потенциал работников.

При этом оно позволяет не только повышать уровень знаний работников и вырабатывать требуемые профессиональные навыки, но и формировать у них такую систему ценностей и установок, которая соответствует сегодняшним реалиям и поддерживает рыночную организационную стратегию [13, С. 62].

Эффективная работа компании в условиях постоянно возрастающей конкуренции невозможна без повышения эффективности работы на всех уровнях организации. Главными препятствиями, мешающими достижению более высоких рабочих результатов, являются не только недостаточный уровень профессиональной подготовки персонала, но также и старые подходы к работе на разных уровнях организации [14, С. 29]. Эти препятствия можно

преодолеть лишь при условии разработки и практической реализации новой политики в сфере внутрифирменного обучения, включающей разнообразные формы обучения и учебные программы для всех категорий работников.

1.2 Основные элементы процесса обучения и развития персонала

Обучение персонала организации - это инвестиции в саму организацию. Давно доказано, что главная ценность любой организации заключается не в деньгах, технологиях, ресурсах и т.п., а в людях. Квалифицированные сотрудники не только обеспечивают стабильность и эффективность работы, но и многократно повышают стоимость самой организации [15, С. 28].

Один из основных вопросов, который встает при принятии решения об обучении персонала – какой экономический эффект даст это обучение. Всем понятно: что если инвестиция не приносит дополнительной прибыли – то это не выгодная инвестиция. А деньги, вложенные в обучение, являются ничем иным, как инвестициями.

Обучение - один из фундаментальных процессов, составляющих основу поведения. Как правило, поведение в организациях - это результат обучения.

Обучение - это процесс, посредством которого сравнительно прочные изменения в поведении, в восприятии, целях, эмоциональных реакциях - происходят как результат практики [16, С. 33]. Обучение напрямую связано с мотивацией.

С одной стороны, само по себе обучение и профессиональное развитие являются мотивирующими факторами, ведь обогащение труда подразумевает предоставление человеку такой работы, которая давала бы возможность роста, творчества, ответственности, самоактуализации, включения в его обязанности некоторых функций планирования и контроля за качеством основной, а иногда и смежной продукции. С другой стороны, на обучение и развитие сотрудников тоже необходимо мотивировать.

Расширение трудовых функций подразумевает внесение разнообразия в работу персонала, то есть увеличение числа операций, выполняемых одним работником. В результате удлиняется рабочий цикл у каждого работника, интенсивность труда растет [17, С. 74].

Потребность в обучении персонала можно определить как разницу между необходимым и имеющимся уровнем знаний и навыков сотрудников.

Можно выделить следующие базовые этапы диагностики потребности персонала в обучении [17, С. 79]:

- определяем цели обучения в соответствии со стратегическими планами компании;
- определяем структуру персонала и политики в отношении каждой категории сотрудников;
- анализируем потребности в обучении;
- выбираем формы и методы обучения.

Анализ потребности в обучении персонала может быть проведен двумя способами [17, С. 81].

- в соответствии со стратегическими ориентирами или целями Компании;
- в соответствии с основными портретами компетенций сотрудников.

В последнее время в дискуссиях об обучении персонала используют несколько терминов, таких как «тренинг», «обучение», «развитие» и «научение». Причем очень часто выбирают тот, что «лучше звучит».

Потенциальная ценность различных типов курсов, конечно же, отличается.

Деловые игры - самостоятельные технологии, средство обучения и искусственная замена реальных ситуаций бизнеса, когда сотрудник действует в изображаемой ситуации. Такие игры часто подразумевают конкуренцию отдельных участников или команд. Играть в игры — весело, кроме того, они прекрасно мотивируют участников на учебу и помогают уйти от монотонности длительных образовательных программ [18, С. 96].

Центры развития - следующий шаг в развитии Центров оценки, создающихся преимущественно для отбора новых сотрудников.

Центры развития - это предполагающие разные формы участия специальные мероприятия, которые обычно проводятся в рамках одной организации в течение 2-3-х дней (иногда дольше). Цель компании, организующей Центр развития, — оценить потенциал сотрудников и выбрать тех, кто готов к продвижению по службе. Такие центры могут быть основными центрами обучения, поскольку напрямую связаны со стратегическими проблемами организации и могут использовать достаточное разнообразие методов обучения [18, С. 103].

Для активизации человеческого фактора в новых экономических и политических условиях, для многих Корпораций назрела объективная необходимость формирования качественно новой корпоративной системы обучения (КСО). В настоящее время крупные международные и российские компании, реализуя стратегический подход к развитию своих человеческих ресурсов, неизбежно приходят к построению своих КСО.

Главная цель таких систем — минимизировать разрыв между имеющимся и требуемым уровнем развития персонала, обусловленным глобальной конкуренцией и организационными изменениями [19, С. 61]. Максимальный эффект от внедрения проектов КСО, как показывает опыт, достигается тогда, когда уже на этапе ее создания налаживаются взаимосвязи со всеми основными элементами системы управления персоналом: подбор - адаптация - мотивация - аттестация - ротация.

1.3. Методы обучения персонала организации и их характеристики

Метод обучения — это способ деятельности, который раскрывается как система действий, ведущих к цели.

Отечественные специалисты в области дидактики прослеживают связь методов обучения и методов научного познания, которые реализуются

специальными науками. Методы обучения подводят обучаемых к пониманию методов научного познания, позволяющих успешно осуществить процесс обучения. От обучающих требуется не только хорошее знание своего предмета, но и педагогическое мастерство, предполагающее свободное владение методами обучения [17, С. 142].

Методы обучения обладают следующими основными функциями: образовательной, воспитывающей, развивающей и побуждающего действия.

На сегодняшний день в дидактике не существует строгой научной классификации методов обучения, так как нет единого основания для выделения всех методов.

Классификации методов обучения по различным критериям:

1. По источнику знаний [17, С. 144]:

- словесные (рассказ, лекция, беседа, дискуссия);
- наглядные (демонстрация, иллюстрация);
- практические (упражнение, лабораторная работа, практическая работа).

2. По характеру познавательной деятельности:

- объяснительно-наглядный (репродуктивный);
- проблемное изложение;
- частично-поисковый (эвристический);
- исследовательский.

3. По дидактической цели:

- методы изучения новых знаний;
- методы закрепления знаний;
- методы контроля.

4. По месту в структуре деятельности. Ю.К. Бабанский классифицирует методы, исходя из структуры деятельности и вычлняя элементы организации, регулирования и контроля. Выделяют три группы по их месту в структуре обучения [17, С. 147]:

- методы организации и осуществления учебной деятельности;
- методы ее стимулирования и мотивации;
- методы контроля и самоконтроля за учебной деятельностью.

В каждой группе имеется совокупность методов: в первой — методы по названным выше классификациям, во второй — методы формирования мотивов, в частности, дидактические игры, в третьей — методы устного, письменного, лабораторно-практического контроля и самоконтроля [5, С. 161].

Метод обучения персонала — «ориентированный на достижение дидактических целей способ организации учебно-познавательной деятельности работника с заранее определенными задачами; уровнями познавательной активности; учебными действиями и ожидаемыми результатами» [6, С. 231].

Методы обучения персонала рассматривали в своих трудах А.Я. Кибанов, А.П. Егоршин, В.Р. Веснин, И.И. Магура, Е.Б. Моргунов и многие другие ученые [22, С. 51].

Методы обучения персонала:

- пассивные и активные;
- групповые и индивидуальные;
- реализуемые без отрыва работников от производства и с отрывом от производства.

К пассивным (традиционным) относятся: лекции, семинары и др. Основная задача пассивных методов — передача и закрепление знаний. Недостатки: не позволяют учитывать разный уровень знаний, не предполагают обратной связи, демонстрирующей степень усвоения материала.

При активных методах обучения внимание уделяется практической основе передаваемых слушателям знаний, навыков и умений [20, С. 24]. В настоящее время при обучении персонала с использованием активных методов часто используются тренинги, дискуссии, деловые игры, групповые обсуждения, кейс-метод и др.

Подразделение методов обучения персонала на активные и пассивные небесспорно. Некоторые из них являются переходными к самостоятельной

работе. Однозначно, что к активным методам обучения персонала относятся разбор конкретных ситуаций-кейсов, занятия-дискуссии по проблемам предприятия, учебно-практические конференции в организации по обмену опытом [20, С. 25]. Еще одной разновидностью данных методов обучения персонала являются методы социально-психологического тренинга и ролевой разбор конкретной ситуации. Они обладают специальными возможностями по формированию и развитию социально-психологических качеств обучаемого персонала.

Основными факторами, от которых зависит выбор методов обучения персонала, являются: цели обучения, ожидаемые результаты, особенности индивидуальности обучаемых и многие другие.

В управлении персоналом наиболее распространена классификация методов обучения персонала на реализуемые при обучении на рабочем месте и вне рабочего места.

Краткая характеристика основных методов обучения персонала на рабочем месте представлена в табл. 1.2 [14, С. 122].

Таблица 1.2 - Методы обучения персонала на рабочем месте

Метод обучения	Суть обучения
1.Направленное приобретение опыта	Обучение индивида на рабочем месте, в основу которого положен индивидуальный план профессионального обучения, с поставленными в нем целями обучения.
2. Производственный инструктаж	Доведение до работника общей и специальной информации на этапе адаптации и ознакомление с рабочим местом и характером выполняемых работ.
3. Сторителлинг	Создание системы мифов и тематических историй из жизни компании, которые помогают вновь принятым сотрудникам понять ее дух, существующие ценности и порядки, обучать правилам работы в компании.
4.Ротация (смена рабочего места)	Возможность приобретать знания и навыки посредством периодической смены рабочего места. Временный перевод работника на иную должность в другое подразделение организации для расширения кругозора и получения дополнительной профессиональной квалификации.
5. Наставничество	Проводится ежедневно в ходе текущей работы руководителем или опытным сотрудником и заключается в обучении работника основным способам и приемам выполнения порученных работ.
6. Коучинг	Метод обучения, в ходе которого человек, называемый «коуч», оказывает помощь обучаемому в достижении поставленной цели (комплекса целей).

Продолжение таблицы 1.2

7. Копирование	Молодой сотрудник закрепляется за опытным специалистом и в процессе работы копирует его действий.
8. Метод «тень»	Сотрудник, претендующий на какую-либо должность, прикрепляется в качестве «тени» к исполняющему данную должность индивиду на срок один-два дня
9. Стажировка, ассистирование, дублирование, (делеги́рование)	Сотрудник знакомится с обязанностями по должности, на которую претендует, при этом возлагая на себя определенную долю ответственности.
10. Внутрикorporативные тренинги	Внутрикorporативные тренинги проводятся, как правило, на рабочем месте руководителями структурных подразделений или ведущими специалистами. Их цель — обучение навыкам выполнения определенного вида работ.
11. Кросс тренинг	В ходе кросс-тренинга сотрудник на срок от нескольких часов до одного дня командировается в соседнее структурное подразделение, где в ходе выполнения работ знакомится с работой другого подразделения компании.
12. Учебные ситуации	В компании собирается банк реальных или выдуманных проблемных ситуаций, которые классифицируются по направлениям и видам.
13. Подготовка в проектных группах	Если в компании создаются проектные группы, которые предназначены для разработки крупных, ограниченных сроком проектов и задач, то в них могут назначаться сотрудники, которые в учебных целях ведут в них работу совместно с основным составом группы

Методы профессионального обучения персонала с отрывом от производства (вне рабочего места) предназначаются для получения обучаемыми теоретических знаний и умений вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки. Они позволяют в ходе обучения абстрагироваться от текущей ситуации, сложившейся в компании на конкретном рабочем месте, и дают возможность выйти за рамки традиционного поведения. Основные методы обучения с отрывом от производства представлены в табл. 1.3.

Названные выше методы обучения персонала не являются взаимоисключающими. Обучение персонала может вестись как с отрывом от производства, так и на рабочем месте. Поэтому при совмещении обучения на рабочем месте с обучением в иных организациях или учебных центрах вышеизложенные методы обучения могут дополнять друг друга [14, С. 142].

Таблица 1.3. Методы обучения персонала с отрывом от производства

Метод обучения	Суть обучения
1. Лекционный метод	Традиционный метод обучения, используемый для доведения до обучаемых теоретических знаний. Позволяет лектору в короткий срок изложить значительный объем предлагаемого к изучению материала
2.Семинарские занятия (практические занятия, круглый стол, дискуссия, конференция и др.)	Активный метод обучения персонала, предполагающий развитие умения обоснованно и логично излагать информацию, а затем отстаивать свое мнение в различных ситуациях
3.Деловые игры (ролевые игры и др.)	Коллективные деловые и ролевые игры, в которых обучаемым прививается умение вести себя в различных производственных ситуациях
4.Кейс-метод	Анализ и решение реальной или выдуманной практической ситуации
5.Тренинг	Обучение, проводимое с целью повышения эффективности выполняемой работы, при котором инструктор тренирует обучаемого путем демонстрации и интенсивной практической работы поданному виду деятельности
6.Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей	Предлагается модель в виде производственной или организационной проблемы, вариант решения которой должны предложить слушатели. Позволяет выработать креативное и конструктивно-критическое мышление в сочетании теоретических знаний с практическим опытом, в условиях обработки значительных массивов информации
7.Кружок качества вместо учебы, рабочая группа	Группа, создаваемая по интересам для работы во внерабочее время, с целью решения конкретной производственной проблемы.
8.Самостоятельное обучение	Обучаемый самостоятельно, в удобное для него время, получает знания в подходящей для его восприятия форме. Не требует инструкторов и наставников, учебных и производственных помещений. Основано на сознательности и мотивации обучающегося и желании им усваивать новые знания

Конечно, отдельные формы обучения, например, ротация операций или наставничество, возможны только на рабочем месте, также к ним относится обучение такой деятельности, которая редко требуется в ходе производственного процесса. С другой стороны, теоретическая подготовка не может эффективно осуществляться в условиях производства, для нее необходимо посещение учебного заведения, т.е. отрыв от производства.

К формам обучения, которые сочетают в себе методы обучения на рабочем месте и вне его, относят [13, С. 151]:

- опытное или эмпирическое обучение — обучение путем самостоятельной работы, но в некотором логическом порядке;
- демонстрация и практика под руководством — обучающий показывает стажеру, как делать, затем обучающий дает возможность сделать это самому работнику, но под его руководством;
- программируемое обучение — книга или компьютер, которые «ведут» читателя и периодически проверяют его знания постановкой вопросов;
- обучение с помощью компьютерных (дистанционных) технологий - собственно программируемое обучение путем взаимодействия с компьютером, при использовании корпоративных сетей или сети Интернет;
- обучение действием — обучение в ходе выполнения действий, например, участие вместе с другими в разработке проекта или группового задания, или работа во втором составе другого подразделения.

Перечень изложенных выше классификационных признаков методов обучения персонала не является исчерпывающим, постоянно появляются новые методы и взгляды на их применение в системе обучения персонала организаций [13, С. 161]. Все методы имеют свои достоинства и недостатки, каждый разрабатывался под конкретные условия и специфику обучения. Поэтому при принятии решения о том, какие методы применить в системе обучения персонала, необходимо руководствоваться критерием эффективности того или иного метода для достижения поставленных в организации целей обучения.

1.4. Основные направления социального развития персонала

Вопрос социального развития коллектива организации в современном обществе и конкретно в организациях играет огромную роль. Так как именно предприятия с эффективной системой социального развития персонала смогут максимизировать свои рыночные усилия и предложить рынку свои услуги и получить за их осуществление максимально возможную цену, позволяющую сполна окупить все затраты, а также существенно повысят эффективность

своих торговых и производственных проектов. С другой стороны, организация, социальная деятельность которой минимальна, рискует утратить свои позиции на рынке и в профессиональной сфере, так как единственным условием роста любой организации является способность к развитию человека, человеческого капитала, персонала.

Как отмечалось выше социальное развитие организации - это изменение к лучшему в ее социальной среде, достижение желаемых перемен в условиях труда, быта и досуга работников [13, С. 68].

Социальное развитие организации осуществляется по следующим направлениям:

- Создание единого статуса для всех работников, равенство в отношениях.
- Социальное партнерство, создание тождественности интересов руководителя и сотрудников.
- Равенство в возможностях продвижения по карьерной лестнице.
- Повышение профессионализма менеджеров [16, С. 71].
- Совершенствование социальной структуры персонала, его демографического и профессионально-квалификационного состава, в том числе регулирование численности работников, повышение их общеобразовательного и культурно-технического уровня;
- Улучшение эргономических, санитарно-гигиенических и иных условий работы, охраны труда и обеспечения безопасности работников;
- Стимулирование средствами, как материального вознаграждения, так и нравственного поощрения эффективного труда, инициативного и творческого отношения к делу, групповой и индивидуальной ответственности за результаты совместной деятельности [17, С. 103];
- Создание и поддержание в коллективе здоровой социально-психологической атмосферы, оптимальных межличностных и межгрупповых связей, способствующих слаженной и дружной работе, раскрытию

интеллектуального и нравственного потенциала каждой личности, удовлетворенности совместным трудом;

- Обеспечение социального страхования работников, соблюдения их социальных гарантий и гражданских прав;

- Рост жизненного уровня работников и членов их семей, удовлетворение потребностей в жилье и бытовом устройстве, продуктах питания, промышленных товарах и разнообразных услугах, полноценное использование досуга, т.е. забота о нуждах сотрудника [18, С. 88].

Осуществляя реализацию направлений социального развития, организация вполне вероятно может столкнуться со следующими проблемами:

Направление «Забота о нуждах сотрудника» осуществляется частично и в основном по следующим пунктам:

- создание необходимых условий труда, устройство корпоративных праздников.

- охват сотрудников программами пенсионного и страхового обеспечения.

Но, зачастую, в организациях работники рассматриваются лишь как инструмент получения прибыли. Возможность удовлетворить социальные и психологические потребности рабочих не рассматривается. Как правило, в организации выполняются только условия, прописанные в законодательных актах. А в некоторых организациях, к сожалению, создается лишь видимость выполнения этих условий [18, С. 91].

Проблемы возникают и по созданию единого статуса для всех работников, равенства в отношениях. Зачастую руководители забывают о том, что общий успех организации складывается из действий всех ее сотрудников и требования к качеству работы должно быть одинаковым для всего персонала, оплату труда осуществляют не в зависимости от индивидуального вклада и производительности отдельного сотрудника, а по тарифным ставкам, либо по работе отдела или службы. Нематериальное же стимулирование отсутствует, либо недостаточно развито.

Постепенное падение влияния профсоюзов на решение возникающих споров между работниками и работодателями является еще одной проблемой, обусловленной зависимостью профсоюзов от работодателей и несовершенными законами в этой области. Часто профсоюзы боятся отстаивать интересы работников из-за угрозы увольнения [19, С. 66].

Ещё одна проблема недостаточная информированность работников о целях компании и недостаточная доброжелательность к подчиненным со стороны руководства. Многие руководители придерживаются мнения, что главный инструмент воздействия на мотивацию персонала - это деньги и оперируют в своих действиях фразой: «Есть деньги - есть мотивация, нет денег - нет мотивации».

Многочисленные исследования социологов показали, что желание эффективно работать у сотрудников возникает не только вследствие материального поощрения, но и в тех случаях, когда работник видит тесную связь личных интересов с той работой, которую он выполняет в компании. Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что основная проблема заключается в том, что в погоне за клиентами, руководители желают наблюдать немедленный результат с наименьшими затратами.

Кроме того, не все руководители обладают теоретическими, а тем более, практическими знаниями и навыками системы мотивации и стимулирования, а так же психологическими управления персоналом [23, С. 157]. Для определения уровня социального развития персонала организации используются социальные показатели.

Социальные показатели - количественная и качественная характеристики уровня развития, состояния, тенденций и направлений социальной динамики, применяемые в планировании для оценки соответствия реально сложившегося положения научно обоснованным требованиям [24, С. 53].

Показатели социального развития трудовых коллективов определяются главным образом самими коллективами, исходя из наличия возможностей в интересах развития и повышения эффективности его деятельности.

При выявлении уровня развития используются еще два важных показателя:

- общий, по которому можно установить: отстает, опережает или находится на его уровне изучаемый процесс и явление;
- нормативный, на основе которого также определяется соответствие научно обоснованным требованиям [24, С. 57].

Значения всех показателей изменяются от 0 до 1. Чем ближе значение показателя, стимулирующего социальное развитие коллектива предприятия, к 1, тем более высокое состояние изучаемого объекта. Для показателей, тормозящих социальное развитие коллектива предприятия, - наоборот. Если его значение стремится к 1, то уровень социального развития коллектива предприятия снижается [24, С. 57].

Таким образом, социальное развитие означает изменения к лучшему в социальной среде организации, Социальное развитие необходимо для самоактуализации человека в профессиональной деятельности, повышения эффективности организации, лучшего исполнения целей организации и инструментальных целей работника.

Направления социального развития коллектива следующие: создание единого статуса для всех работников, развитие социального партнерства, равенство в возможностях продвижения по карьерной лестнице каждого сотрудника, забота о нуждах работника, повышение профессионализма менеджеров, улучшение условий труда, обеспечение жильем, организация досуга и др.

Осуществляя реализацию направлений социального развития, организация вполне вероятно может столкнуться со следующими проблемами: рассмотрение работников лишь как инструмент получения прибыли, недостаточная информированность работников о целях компании, нарушения по созданию единого статуса для всех работников, равенства в отношениях.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ГБУ РК «САНАТОРИЙ ИМ. Н.К. КРУПСКОЙ ДЛЯ ДЕТЕЙ И ДЕТЕЙ С РОДИТЕЛЯМИ»)

2.1. Основная характеристика деятельности ГБУ РК «Санаторий им. Н.К. Крупской для детей и детей с родителями»

Государственное бюджетное учреждение Республики Крым «Санаторий имени Н.К. Крупской для детей и детей с родителями» (далее – ГБУ РК «Санаторий им. Н.К. Крупской для детей и детей с родителями») расположено в городе Евпатория по улице Маяковского. Электронный адрес учреждения: www.krupskoy2015@mail.ru [25].

Учреждение в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации (РФ), Гражданским Кодексом РФ, Федеральным Законом РФ от 12.01.1996 №7-ФЗ (ред. от 14.11.2017 г.) «О некоммерческих организациях» и другими законодательными актами, являющимися частью действующего в Российской Федерации законодательства.

«ГБУ РК «Санаторий им. Н.К. Крупской для детей и детей с родителями» является юридическим лицом и имеет отделенное имущество, самостоятельный баланс, печать со своим полным наименованием, штампы, бланки с официальным наименованием. Действует санаторий на основе бюджетного финансирования, работы с системой обязательного медицинского страхования (ОМС), доходной статьей рассматриваемого учреждения является также продажа путевок, продажа различных медицинских услуг» [25].

Учредителем ГБУ РК «Санаторий им. Н.К. Крупской для детей и детей с родителями» является Министерство здравоохранения Республики Крым.

Санаторий работает круглогодично. Медицинские услуги осуществляются в соответствии с Лицензией № ЛО-82-01-000058, выданной Министерством здравоохранения Республики Крым от 20.01.2016 года [25].

В настоящее время система бюджетного финансирования сохранилась на четверть около 30%, доход от продажи путевок – 63%, доход от продажи медицинских услуг – 7%.

Территория ГБУ РК «Санаторий им. Н.К. Крупской для детей и детей с родителями» составляет 4 га, на которой расположены следующие здания и сооружения [25]:

- спальные 3-х этажные корпуса с номерами различных категорий: улучшенный 2-х местный номер в блоке, улучшенный 2-х местный отдельный номер, 2-х и 3-х местные номера, 2-х местный номер в блоке «эконом»;

- водогрязелечебница, физиотерапевтические, массажные кабинеты, ЛФК, отделение гидропланшетной терапии, кабинеты ультразвукового исследования, электрокардиограммы, спирографии, реовазографии, рентгенографии, клиническая, бактериологическая лаборатории;

- пищеблок-столовая;

- библиотека, 2 клуба, летний танцевально-развлекательный комплекс;

- спорткомплекс: площадки для баскетбола, волейбола, бадминтона, настольный теннис, тренажерный зал;

- пляж, оборудованный тентовыми навесами, раздевалками и спасательным постом.

Официальные тарифы на размещение одного человека в сутки на сезон 2018 года в рублях в ГБУ РК «Санаторий им. Н.К. Крупской для детей и детей с родителями» представлены на официальном сайте санатория [25].

В стоимость входит: проживание, 3-х разовое питание, лечение, пляж.

Что касается бюджетного финансирования, ситуация складывается следующим образом: в прошлые годы финансирование было полным, т.е. вся путевка для ребенка была бесплатна (весь комплекс услуг). На сегодняшний день система финансирования изменилась: сохранение финансирования на четверть (70 койко-мест) – около 30%.

Большинство путевок являются социальными, оплачиваемыми Фондом социального страхования (ФСС), который предоставляет раз в год детям с

тяжелыми заболеваниями путевки. Для того, чтобы дети попали в санаторий, администрация учреждения участвует в различных мероприятиях, например, конкурсные торги по реализации путевок. Стоимость такой путевки составляет 1400-1500 рублей. В среднем санаторий по хозяйственно-расчетной деятельности зарабатывает в пределах 50 млн. в год. Финансирование из бюджета государства составляет 22-23 млн. в год, по системе ОМС – 25 млн. руб. [25].

Целью деятельности ГБУ РК «Санаторий им. Н.К. Крупской для детей и детей с родителями» является оказания медицинских и реабилитационных услуг.

В соответствии с Уставом ГБУ РК «Санаторий им. Н.К. Крупской для детей и детей с родителями» присущ линейно-функциональный тип организационной структуры управления предприятием, которая отвечает нормам законодательства РФ и представлена в следующем виде (рис. 2.1).

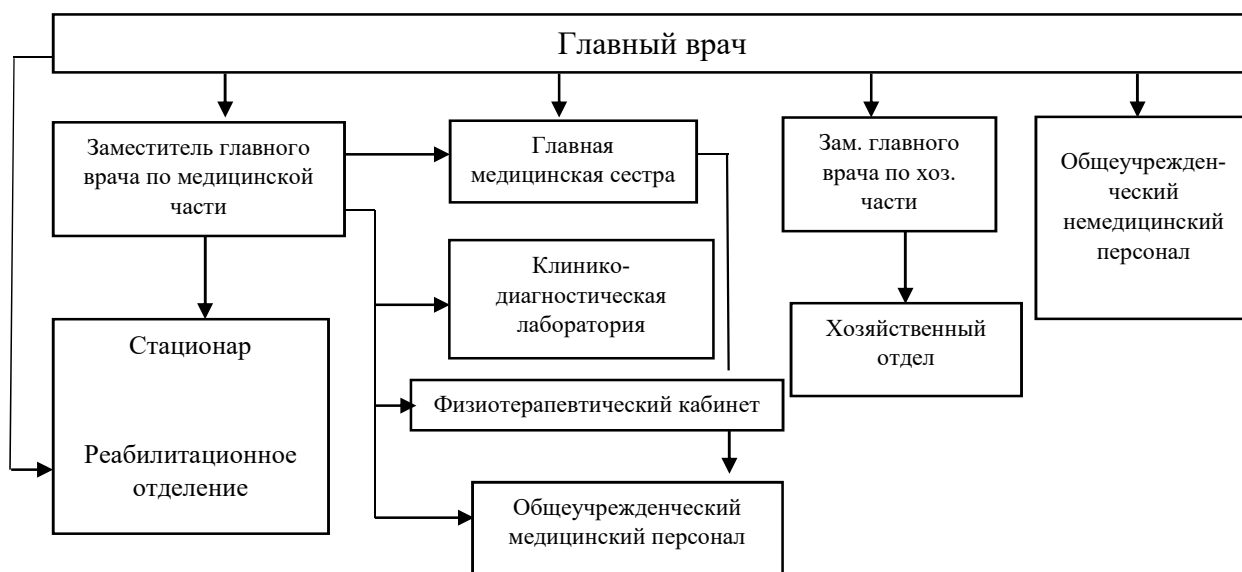


Рис. 2.1 – Структура ГБУ РК «Санаторий им. Н.К. Крупской для детей и детей с родителями» [25]

Основу линейно-функциональной структуры составляет специализация управленческого труда по функциональным подсистемам. По каждой

подсистеме формируется иерархия служб, результаты работы любой службы аппарата управления оцениваются показателями, характеризующими выполнение задач и целей данной службы.

Линейно-функциональная структура управления санатория выбрана осознанно, т.к. на данном предприятии аппарату управления приходится выполнять множество часто повторяющихся процедур при сравнительно стабильных задачах и функциях.

Преимущества данной организационной структуры:

- стимулирование деловой и профессиональной специализации;
- уменьшение дублирования усилий и потребления материальных ресурсов в функциональных областях;
- улучшение координации в функциональных областях.

Несмотря на преимущества, представленная организационная структура имеет ряд недостатков:

- отделы могут быть заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, больше чем в общих целях всей организации. Это увеличивает возможность конфликтов между функциональными областями;
- в большой организации цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной;
- замедленная реакция на внешние изменения;
- проблемы с распределением ответственности за устранение проблем.

Численность персонала ГБУ РК «Санаторий им. Н.К. Крупской для детей и детей с родителями» составляет 182 человека: административно-управленческий персонал (АУП) – 8 человек, врачи – 14 человек, специалисты с высшим немедицинским образованием – 4 человека, медсестры – 38 человек, санитарки – 32 человека, педагоги – 19 человек, прочие должности – 67 человек.

Организационная структура становится более понятной, если ее изобразить схематично. Схема помогает уяснить распределение полномочий, порядок подчиненности и отчетности.

На рисунке 2.2 представлены составные элементы административной службы ГБУ РК «Санаторий им. Н.К. Крупской для детей и детей с родителями» [25].

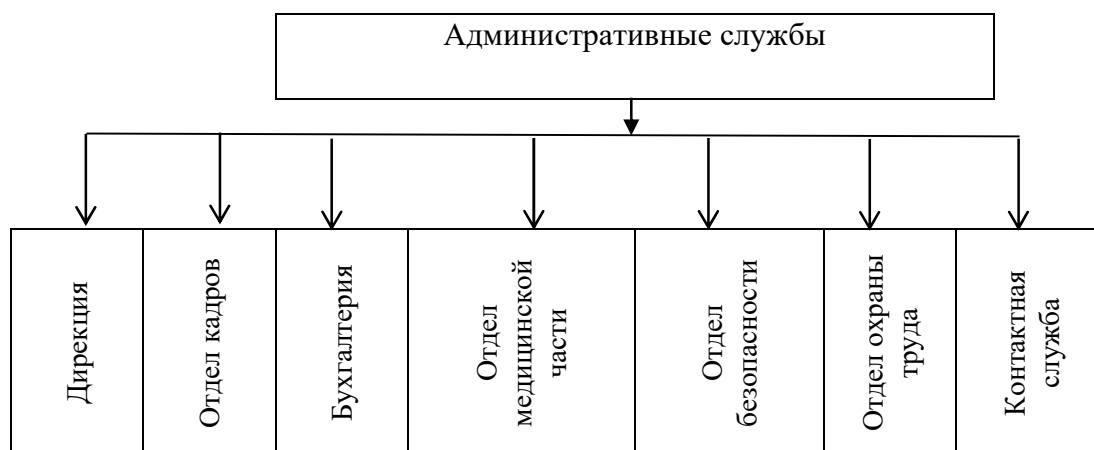


Рис. 2.2 – Структура административной службы ГБУ РК «Санаторий им. Н.К. Крупской для детей и детей с родителями»

Данная структура является наиболее приемлемой для рассматриваемого учреждения, что способствует его эффективному функционированию.

Данные об административном составе рассматриваемого учреждения представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Административный состав ГБУ РК «Санаторий им. Н.К. Крупской для детей и детей с родителями» [25]

Должность	Образование	Стаж руководящей работы (лет)
Главный врач	Высшее медицинское	25
Заместитель главного врача по медицинской части	Высшее медицинское	15
Заместитель главного врача по экономическим вопросам	Высшее экономическое	15
Заместитель главного врача по АХЧ	Высшее экономическое	15
Заместитель главного врача по безопасности	Высшее экономическое	10
Инженер по ОТ и ТБ	Высшее техническое	5
Главный инженер	Высшее техническое	15

Ежегодно в санатории размещаются около 9000 человек. На рисунке 2.3 представлена численность потребителей услуг, обслуженных в период с 2015 по 2017 гг. [49].

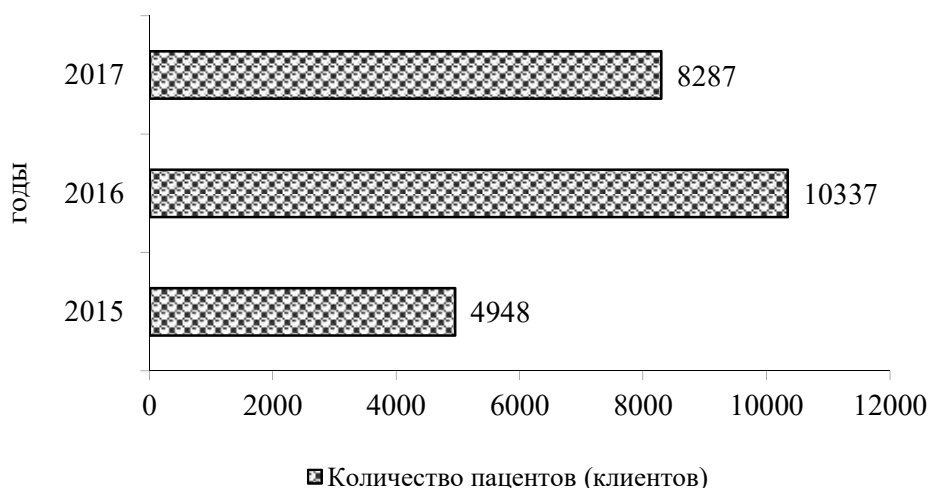


Рис. 2.3 – Количество потребителей услуг, обслуженных ГБУ РК «Санаторий им. Н.К. Крупской для детей и детей с родителями» в период с 2015 по 2017 гг.

Согласно данным рисунка 2.3 можно сделать вывод о том, что наибольшее количество потребителей услуг было обслужено учреждением в 2016 году в сравнении с 2015 годом (на 52%). В 2017 году количество обслуженных потребителей услуг сократилось на 20%, что связано с недостаточно слаженной работой коллектива, непродуктивной работой отдела маркетинга, нерациональным использованием финансовых ресурсов, несовершенной организационной структурой управления.

На основе проведенного анализа деятельности ГБУ РК «Санаторий им. Н.К. Крупской для детей и детей с родителями» можно сделать вывод о том, что в современных условиях развития современных предприятий (учреждений, организаций) необходимо разработать такие мероприятия, которые позволили бы анализируемому учреждению существенно улучшить свои конкурентные преимущества, на основе обучения и развития персонала, а также

сформировать новые варианты возможностей для повышения эффективности обучения и развития персонала.

2.2. Анализ эффективности и обучения и развития персонала ГБУ РК «Санаторий им. Н.К. Крупской для детей и детей с родителями»

В ГБУ РК «Санаторий им. Н.К. Крупской для детей и детей с родителями», как и в любом другом учреждении, предоставляющем услуги, персонал относится к одному из важнейших ресурсов, постоянно контактирующих с потребителями услуг, поэтому уровень его квалификации очень значим, т.к. именно он влияет на содержание информации, передающейся от настоящих потребителей услуг к потенциальным потребителям [21, С. 150].

На рисунке 2.4 представлено соотношение медицинского персонала и обслуживающего персонала ГБУ РК «Санаторий им. Н.К. Крупской для детей и детей с родителями».

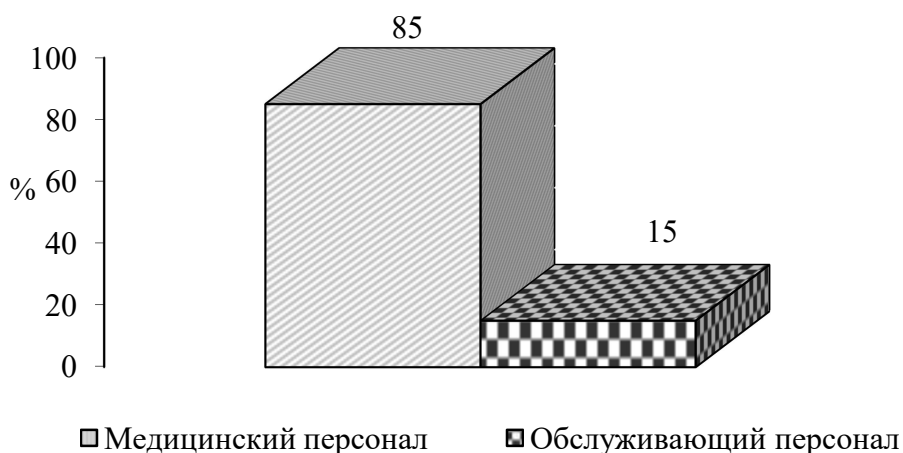


Рис. 2.4 – Соотношение отдельных категорий персонала ГБУ РК «Санаторий им. Н.К. Крупской для детей и детей с родителями»

Так как 85% персонала анализируемого учреждения представлено медицинским персоналом, каждые три года повышающим квалификацию в отношении медицинской базы.

Анализ эффективности обучения и развития является важным этапом процесса обучения и развития персонала. Его смысл состоит в том, чтобы установить, какую пользу от обучения работников получает ГБУ РК «Санаторий им. Н.К. Крупской для детей и детей с родителями», или выяснить, является ли одна форма обучения более эффективной, чем другая.

Анализ эффективности обучения работников санатория позволяет постоянно работать над повышением качества обучения и развития, избавляясь от таких учебных программ и форм обучения, которые не оправдали возложенных на них надежд. Управляющие структуры санатория не обращают должного внимания на эффективность обучения персонала. Основная причина, по которой санаторий должен анализировать эффективность учебных программ, - это выяснение того, в какой степени в итоге были достигнуты цели обучения.

Вторая причина, по которой анализируются обучение и развитие персонала, - это необходимость убедиться в том, что изменения рабочих показателей обучающихся произошли именно в результате обучения. Процедура анализа эффективности обучения обычно состоит из четырех этапов [22, С. 52]:

- определение целей обучения;
- процесс анализа эффективности обучения начинается уже на этапе планирования обучения, при определении его целей;
- цели обучения задают стандарты и критерии анализа эффективности учебных программ;
- сбор данных до обучения.

Эта информация отражает уровень знаний, навыков и особенности рабочих установок, которые персонал имел до обучения.

Эти показатели могут быть трех типов:

- показатели, характеризующие профессиональные знания, установки и рабочие навыки персонала;

– количественные показатели работы отдельных работников, подразделений или организации в целом (уровень производительности, финансовые показатели, количество поступивших жалоб или претензий покупателей и т.п.) [22, С. 53];

– качественные показатели работы отдельных работников, подразделений или организации в целом (качество товаров и услуг, удовлетворенность потребителей, удовлетворенность работников компании, уровень трудовой морали и т.п.).

Сбор данных в процессе обучения и после обучения (по тем же показателям и с использованием тех же инструментов, что и до начала обучения). Сравнение данных, полученных до, во время и после обучения [23, С. 112].

Если возможно, также сравниваются производственные показатели работников, прошедших обучение, с производственными показателями работников, не проходивших обучение (контрольной группы). Анализ эффективности обучения и развития персонала требует больших затрат времени и достаточно высокой квалификации специалистов, проводящих этот анализ. Поэтому ГБУ РК «Санаторий им. Н.К. Крупской для детей и детей с родителями» отказывается от такой оценки и просто полагается на то, что любое обучение персонала приносит санаторию некоторую пользу и, в конечном счете, оправдывает себя.

Эффективность проведенного обучения и развития персонала не всегда оценивается достаточно точно [21, С. 155].

Во-первых, имеет место отсроченный эффект, то есть обучение даст результаты не сразу после его завершения, а только по прошествии определенного времени.

Также есть кумулятивный эффект, когда достаточно высоких результатов можно ожидать после серии определенных методов обучения и развития персонала. И, кроме того, результаты работы отдельных работников, подразделений или всего ГБУ РК «Санаторий им. Н.К. Крупской для детей и

детей с родителями» могут улучшиться по причинам, не имеющим никакого отношения к обучению. Одной из таких причин является сезонная работа всех санаториев полуострова.

Таким образом, можно сказать, что в ГБУ РК «Санаторий им. Н.К. Крупской для детей и детей с родителями» уделяют недостаточно внимания вопросу обучения и развития персонала. Так как помимо медицинского персонала, который каждые три года повышает квалификацию, остальной персонал не повышает свой уровень знаний и соответственно не в силах повышать конкурентоспособность самой организации.

2.3. Рекомендации по разработке программы обучения и развития персонала в ГБУ РК «Санаторий им. Н.К. Крупской для детей и детей с родителями»

Задачами разработки программы развития персонала в организации являются подбор кадров, профессиональная адаптация вновь принятых работников, повышения квалификации и переквалификации персонала, отслеживание кадровой карьеры персонала.

На основании проведенного анализа обучения развития персонала предлагаем:

- усовершенствовать работу с персоналом, приняв новую штатную единицу - менеджера по персоналу;
- разработать модель мотивационной системы в организации.

Для усовершенствования мотивационной деятельности и создания мотивационной системы необходимо создать отдел по работе с персоналом.

Для этого необходимо привлечь квалифицированного специалиста в области кадрового менеджмента. Этот отдел должен обладать необходимой информацией, ресурсами и полномочиями для ведения мотивационной деятельности.

Кадровый специалист должен будет проводить:

- оптимизацию системы материального поощрения персонала;
- социально – психологическую диагностику коллектива;
- анализ и регулирование групповых отношений;
- исследование производственных и социальных конфликтов;
- управлять занятостью;
- оценку и подбор кандидатов на вакантные должности;
- анализ кадрового потенциала и потребности в персонале;
- маркетинг кадров;
- планирование и контроль деловой карьеры;
- профессиональную и социально – психологическую адаптацию работников;
- управление трудовой мотивации;
- разработку правовых и трудовых отношений;
- предоставление полной информации о своей деятельности Главному врачу;
- ведение отчетности о проведенной работе и достигнутых результатах.

Функционирование этого отдела повысит эффективность работы и системы управления. Уровень мотивации в организации существенно возрастет, поэтому построение такой системы является первым необходимым шагом на пути повышения эффективности работы санатория.

При поиске источников привлечения персонала следует рассматривать как внутриорганизационный, так и внешний источник по привлечению персонала.

В целом внутриорганизационное привлечение следует считать лучшим, так как укрепляется убежденность в том, что на собственном предприятии можно получить повышение.

Основная рекомендация по разработке программы обучения и развития персонала касается разработки документа, регламентирующего организацию развития персонала в части организации работы по обучению персонала.

Основные цели обучения:

- повышение эффективности работы персонала;
- обеспечение профессионального уровня персонала, требуемого должностью; обеспечение накопления и передачи знаний внутри организации;
- повышение лояльности сотрудников к организации.

Принципы обучения:

Дифференциальность в обучении – обучение персонала проводится по нескольким направлениям в зависимости от должности сотрудников (главный врач, заместитель главного врача, главная медицинская сестра, врачи, специалисты и обслуживающий персонал) [24, С. 138]:

- обучение вновь принятого и переведенного на новые рабочие места персонала;
- обучение сотрудников профессиональным знаниям и навыкам;
- обучение руководителей управленческим знаниям и навыкам.

Данное положение должно распространяться на всех работников санатория.

Потребность в обучении персонала определяется на основании анализа:

- стратегического плана развития организации;
- результатов оценки и аттестации персонала;
- заявок на обучение персонала от начальников отделов (отдел охраны труда, отдел медицинской части, отдел безопасности, отдел кадров);
- изменение плана по выполнению работы.

На основании анализа потребности в обучении персонала заместитель Главного врача формирует проект годового плана и бюджета обучения.

Проект годового плана обучения персонала согласовывается с начальниками отделов и утверждается Главным врачом.

Начальники отделов ежемесячно вносят корректировку в годовой план и бюджет обучения на основании заявок на обучение в срок до 25-ого числа каждого месяца.

Затраты на внешнее и внутреннее обучение сотрудников отделов контролируются руководством ГБУ РК «Санаторий им. Н.К. Крупской для детей и детей с родителями».

Основными методами обучения в организации являются:

- стажировка;
- наставничество;
- тренинг;
- семинар.

Выбор метода обучения зависит от цели обучения, и определяются начальниками подразделений по согласованию с главным врачом.

В организации определены следующие формы обучения:

- групповое и индивидуальное;
- внешнее и внутреннее.

Выбор программы обучения осуществляется начальниками отделов по согласованию с главным врачом.

Критерии отбора персонала при направлении на обучение:

- вновь принятый и переведенный на новое рабочее место сотрудник;
- лояльность к организации;
- участие в новых проектах.

До начала обучения сотрудники, направленные на обучение, информируются начальниками отделов об обучающей организации, преподавателе, программе обучения, месте и времени его проведения.

Эффективность проводимого в организации обучения оценивают: Главный врач, заместитель Главного врача и непосредственный начальник данного сотрудника.

Оценка эффективности обучения осуществляется по направлениям:

- оценка организации и проведения обучения;
- оценка знаний;
- оценка изменения профессионального поведения и результатов.

Начальники отделов несут ответственность:

- за разработку и внедрение системы обучения в организации;
- своевременное информирование работников через обучение об изменениях;
- определение потребности в обучении;
- формирование годового плана обучения;
- подготовку и проведение мероприятий по обучению;
- оценку эффективности обучения;
- за своевременное предоставление заявки на обучение Главному врачу;
- контроль применения в работе полученных знаний работниками, прошедшими обучение;
- внесение предложений по оптимизации системы обучения.

Сотрудник организации, проходивший обучение, несет ответственность:

- за непрерывное повышение своего профессионализма в соответствии со стратегическими целями санатория;
- освоение всех необходимых знаний и навыков для выполнения своих должностных обязанностей;
- качественный результат его обучения, за применение полученных знаний и навыков на практике;
- передачу приобретенных знаний и навыков своим коллегам.

Таким образом, создание отдела по работе с персоналом и разработка документа, регламентирующего организацию развития персонала в части организации работы по обучению персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкурентная среда, которая существует среди различных организаций, диктует свои правила и побуждает к тому, что рано или поздно необходимо задаться вопросом повышения конкурентоспособности организации.

Поэтому обучение и развитие персонала является одним из актуальных вопросов в области управления персоналом, стоящих перед руководством не зависимо от того, на какой стадии существования находится организация. Потребность в квалифицированном персонале в условиях жесточайшей конкуренции – одна из самых актуальных. Грамотно спланированная и четко организованная работа по обучению и развитию персонала – залог достижения организацией стратегических целей, ее конкурентоспособности, а также готовности к проведению организационных изменений.

Исходя из результатов проделанной работы, можно сделать следующие выводы:

1. Определены место и роль обучения и развития персонала в обеспечении конкурентоспособности организации. Проведен анализ существующих в литературных источниках определений «конкурентоспособность» и установлено, что под конкурентоспособностью принято понимать преимущество перед другими организациями отрасли внутри страны и за рубежом. Выявлено, что из-за изменения внешних условий, так и внутренних условий функционирования организации, большинство организаций сталкиваются с необходимостью подготовки персонала к работе в новых условиях.

2. Описаны основные элементы процесса обучения и развития персонала. Выделены базовые этапы диагностики потребности персонала в обучении, а также выделена главная цель систем обучения - минимизировать разрыв между имеющимся и требуемым уровнем развития персонала, обусловленным глобальной конкуренцией и организационными изменениями.

3. Охарактеризованы основные методы обучения персонала организации и их характеристики. Установлено, что основные методы обучения персонала классифицируются по источнику знаний, по характеру познавательной деятельности, по дидактической цели, по месту в структуре деятельности. Выявлено, что методы обучения бывают пассивные и активные; групповые и индивидуальные; реализуемые без отрыва работников от производства и с отрывом от производства.

4. Дана общая характеристика деятельности ГБУ РК «Санаторий им. Н.К. Крупской для детей и детей с родителями». Выделено, что в соответствии с Уставом ГБУ РК «Санаторий им. Н.К. Крупской для детей и детей с родителями» присущ линейно-функциональный тип организационной структуры управления предприятием, которая отвечает нормам законодательства РФ.

5. Проведен анализ эффективности и обучения и развития персонала ГБУ РК «Санаторий им. Н.К. Крупской для детей и детей с родителями». Выделено, что в ГБУ РК «Санаторий им. Н.К. Крупской для детей и детей с родителями» уделяют недостаточно внимания вопросу обучения и развития персонала. Так как помимо медицинского персонала, который каждые три года повышает квалификацию, остальной персонал не повышает свой уровень знаний и соответственно не в силах увеличивать конкурентоспособность самой организации.

6. Предложены рекомендации по разработке программы обучения и развития персонала в ГБУ РК «Санаторий им. Н.К. Крупской для детей и детей с родителями», главными из которых является создание отдела по работе с персоналом и разработка документа, регламентирующего организацию развития персонала в части организации работы по обучению персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Даниленко, Н.Н. Конкурентоспособность предприятий сферы услуг: теория и методика оценки: монография [Текст] / Н.Н. Даниленко. – М.: Русайнс, 2016. – 159 с.
2. Философова, Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учебное пособие [Текст] / Т.Г. Философова, В.А. Быков; под ред. Т. Г. Философовой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 295 с.
3. Зулькарнаев, И.У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий [Текст] / И.У. Зулькарнаев, Л.Р. Ильясова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – №4. – С. 17-27.
4. Наумов, В.Н. Стратегический маркетинг: учебник [Текст] / В.Н. Наумов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 272 с.
5. Минько, Э.В. Маркетинг: учебное пособие [Текст] / Э. В. Минько, Н. В. Карпова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 351 с.
6. Фатхутдинов, Р.А. Организация производства: учебник [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 528 с.
7. Васильева, З.А. Инновационные факторы экономического роста территорий: монография [Текст] / З.А. Васильева, Т.П. Лихачёва. – Красноярск: Сибир. федерал. ун-т, 2012. – 108 с.
8. Квасникова, В. В. Конкурентоспособность товаров и организаций: учебное пособие [Текст] / В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич. – М.: НИЦ ИНФРА-М; Мн.: Нов. знание, 2013. – 184 с.
9. Портер, М.Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: учебник [Текст] / М.Е. Портер. – М.: Альпина Пабл., 2016. – 453 с.
10. Грибов, В.Д. Методологические основы формирования и развития предпринимательских структур в условиях перехода к рынку: диссертация [Текст]: дис. на соиск. учён. степени док. экон. наук: спец. 08.00.05 Экон. и упр. нар. хоз-вом / В.Д. Грибов. – М., 2013. – 258 с.

11. Круглик, В.М. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): учебное пособие [Текст] / В.М. Круглик. – М.: НИЦ ИНФРА-М; Мн.: Нов. знание, 2013. – 285 с.
12. Лазаренко, А.А. Методы оценки конкурентоспособности [Текст] / А.А. Лазаренко // Молодой ученый. – 2014. – №1. – С. 374-377.
13. Иванова, И.А. Технологии обучения и развития персонала в организации: учебник [Текст] / И.А. Иванова, М.В. Полевая. — М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2017. — 256 с.
14. Семенихин, В.В. Кадровый вопрос: обучение и повышение квалификации персонала: учебник [Текст] / В.В. Семенихин. – М.: ГроссМедиа, 2014. – 328 с.
15. Кузьмина, Н.М. Кадровая политика корпорации: монография [Текст] / Н.М. Кузьмина – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 168 с.
16. Мельник, М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях: учебное пособие [Текст] / М.В. Мельник. – М.: Экос, 2014. – 123с.
17. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: учебное пособие [Текст] / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 238 с.
18. Михайлина, Г. И. Управление персоналом [Текст] / Г.И. Михайлина, – 3-е изд. – М.: Дашков и К, 2018. – 280 с.
19. Моргунов, В.Н. Моргунов, В.И. Конкурентоспособность менеджмента на основе современных форм и методов управления предприятиями: монография [Текст] / В.И. Моргунов, Г.В. Ларионов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Маркетинг», 2014. – 160 с.
20. Жаворонкова, О.Р. Современные факторы получения конкурентных преимуществ для предпринимателей Республики Крым [Текст] / О.Р. Жаворонкова // Сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции «Наука сегодня». – 2015. – № 4. – С. 24-26.

21. Цёхла, С.Ю. Развитие структуры кадрового обеспечения санаторно-курортного комплекса Республики Крым [Текст] / С.Ю. Цёхла, Н.А. Симченко, Е.А. Полищук // Экономика региона. – 2015. – № 3 (43). – С. 149-160.
22. Щербакова, Е.В. Компетентный подход в подготовке кадров для индустрии гостеприимства [Текст] / Е.В. Щербакова, С.Ю. Цехла // Сборник тезисов участников II научной конференции профессорско-преподавательского состава, аспирантов, студентов и молодых ученых «21 век: фундаментальная наука и технологии». – 2016. – С. 51-53.
23. Грибов, В.Д. Методологические основы формирования и развития предпринимательских структур в условиях перехода к рынку: диссертация [Текст]: дис. на соиск. учён. степени док. экон. наук: спец. 08.00.05 Экон. и упр. нар. хоз-вом / В.Д. Грибов. – М., 2013. – 258 с.
24. Даниленко, Н.Н. Конкурентоспособность предприятий сферы услуг: теория и методика оценки: монография [Текст] / Н.Н. Даниленко. – М.: Русайнс, 2016. – 159 с.
25. Официальный сайт ГБУ РК «Санаторий им. Н.К. Крупской для детей и детей с родителями» [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.krupskoy.ru/> (дата обращения: 20.10.2018).