ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ РФ

Брянский государственный технический университет

Кафедра «Экономика и менеджмент»

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**Разработка системы обучения на предприятии**

Выполнил

студент гр. 04МНТ1

Тенько О.П.

Преподаватель

Трофимов Т.П.

Брянск 2008

# СОДЕРЖАНИЕ

СОДЕРЖАНИЕ

ВЕДЕНИЕ

1. КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОРСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Описание предприятия

1.2 Организационная структура предприятия

1.3 Характеристика продукции

1.4 Финансовое положение

1.5 Материально-техническая база и основные фонды предприятия

1.6 Планы и задачи предприятия

2. СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Анализ рынка труда

2.2 Анализ макросреды

2.3 Анализ микросреды компании

2.4 Анализ внутреннего потенциала предприятия

3.СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

3.1 Разработка системы обучения

3.2 Оценка эффективности обучения

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ЛИТЕРАТУРА

ПРИЛОЖЕНИЯ

# ВЕДЕНИЕ

Промышленность, знания и технологии развиваются настолько быстро, что в течение каждых пяти лет количество информации удваивается. Сейчас невозможно в процессе трудовой жизни (30 — 40 лет) пользоваться только теми знаниями, которые были приобретены в специальной школе или высшем учебном заведении. Еще в 50-х годах специалисты Японского центра по повышению производительности труда отмечали в документе «10 лет за производительность», что промышленность и управление — это, прежде всего, людские ресурсы и главная проблема заключается в том, как обеспечить отрасли, промышленно-управленческие структуры, квалифицированными кадрами. Позже, в 70-е годы, в развитых странах была разработана концепция непрерывного образования, которая за последнее время стала одним из самых эффективных инструментов, позволяющих: решать проблемы соответствия быстро растущего технического потенциала и персонала. Концепция предполагает, что процесс профессионального развития становится постоянным, специалист в рамках самой деятельности и на специальных курсах получает новые знания, необходимые для поддержания собственной работоспособности.

Уже в середине 80-х годов американские корпорации расходовали на образование и профессиональную подготовку 60 млрд. долл., а на принадлежащих им предприятиях обучалосьоколо 8 млн. человек — примерно столько же, сколько в вузах США. Обучение в рамках фирм или специальных учебных центров как бы дополняет знания, полученные в школе или вузе, приспосабливает их к своим производственным нуждам. 75% обеспечивают занятый у них персонал программами профессиональной подготовки.

Среди основных факторов, иллюстрирующих важность непрерывного образования, могут быть выделены следующие:

1. Внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникативных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием.

2. Мир превращается в рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного и управленческого высшего образования и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции. Они тем самым имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой «вызов» повышением производительности инженерного и управленческого труда.

3. Изменения во всех областях жизни — главный элемент современности. Непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала.

4. Более эффективным и экономичным для фирмы является повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

В качестве цели данной курсовой работы мы выбрали разработку системы обучения на предприятии ООО «Полнис» - Пензенского предприятия по производству инновационной импедансной медицинской техники. Задачами курсовой работы станет комплексное изучение факторов внешней и внутренней сред предприятия, обоснование необходимости внедрения системы обучения, определение методов системы предполагаемого обучения а так же расчет эффективности от внедрения предложенных вариантов.

# 1. КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОРСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Описание предприятия

Предприятие ООО «Полнис» было создано в 2002 г. в городе Пенза для внедрения и производства научных разработок ученых Института Радиотехники и Электроники Российской Академии Наук (ИРЭ РАН). По результатам изучения потребностей медицинского рынка в новых диагностических приборах, которые должны были отличаться безопасностью, информативностью и доступностью, было принято решение начать серийное производство новейшего диагностического прибора, в основу действия которого легло изобретение ученых ИРЭ РАН. Задачей ООО «Полнис» стала наладка серийного производства маммографа электроимпедансного компьютерного «PPL» и последующая его реализация. Данное устройство, основанное на использовании электроимпедансной томографии, предназначено для визуализации и диагностики патологических изменений тканей молочной железы и других приповерхностных областей тела.

В ООО «Полнис» осуществляются следующие основные процессы:

1. Проектирование и разработка изделий;

2. Закупки комплектующих изделий;

3. Контроль качества изготовления прибора;

4. Программирование, тестирование и отладка прибора;

5. Консервация, упаковка и оформление документации;

6. Реализация продукции.

## 1.2 Организационная структура предприятия

Для предприятия характерна линейно-функциональная организационная структура, т.е. предприятие, состоит из подразделений, каждое из которых выполняет свою функцию. Однако, в связи с тем, что предприятие малое, каждое из подразделений представлено одним, двумя, или небольшим числом сотрудников, каждый из которых подчиняется директору предприятия

Директор отвечает за формирование стратегии, политики, установление целей в области качества, выделение ресурсов для реализации политики и целей. Он проводит периодический анализ и оценку результативности СМК и ставит цели по ее улучшению.

Ведущий конструктор контролирует соответствие изготавливаемого изделия конструкторской документации, проводит тестирование изготовленных приборов, осуществляет мониторинг процессов технологической подготовки производства, изготовления продукции, контроля и испытаний, метрологического обеспечения, управления документацией и записями, отвечает за качество готового изделия, следит за новинками в производстве электронных компонентов.

Менеджер устанавливает и поддерживает контакты с клиниками - потенциальны ми потребителями; осуществляет обратную связь с частными и государственными медицинскими организациями, которыми были приобретены маммографы "PPL"; занимается подготовкой исходящей технической документации, заданий для WEB-мастера, дизайнеров; занимается подготовкой материалов к конференциям.

Ответственный за медицинскую часть и тестирование создаёт оригинальную медицинскую методику обследования, проводит медицинское тестирование изготовленных приборов, т.к. в соответствии с ТУ 100 % изделий подлежат медицинскому тестированию.

Научные сотрудники осуществляют научное сопровождение проектирования, разработки модернизации и модификаций приборов и программного обеспечения.

Организационная структура предприятия выглядит следующим образом:

менеджеры

Директор

Главный бухгалтер

Ведущий конструктор

Врач-консультант

Мастер Web-сайта

Исполнители темы

Программист-электронщик

Рис.1. Организационная структура предприятия

## 

## 1.3 Характеристика продукции

ООО «Полнис» выпускает маммограф электроимпедансный компьютерный "PPL®". Маммограф позволяет визуализировать распределение электропроводности биологических тканей в нескольких поперечных сечениях тела пациента и обнаруживать на изображениях опухоли как области с аномальными значениями электропроводности. Основными преимуществами электроимпедансных методов диагностики являются абсолютная безвредность обследования, высокая информативность, связанная со значительной корреляцией электропроводности (электрического импеданса) биологических тканей с их физиологическим состоянием, компактность и невысокая стоимость аппаратуры, простота процедуры обследования.

В 1999-2002 гг. были проведены клинические испытания электроимпедансного маммографа на базе Российского научного центра рентгенологии и радиологии МЗ РФ г. Москва, областного онкологического диспансера г. Пензы и клинической больницы № 9 г. Пензы. Проведённые клинические испытания электроимпедансного компьютерного маммографа показали его высокую эффективность, удобство и безвредность при диагностике опухолевых и неопухолевых заболеваний молочных желёз.

Результаты научных исследований и клинических испытаний опубликованы в ведущих зарубежных и российских научных журналах, а также доложены на международных и российских конференциях.

## 

## 1.4 Финансовое положение

На данный момент предприятие находится в несколько затруднительном финансовом положении. По сравнению с предыдущими годами, удалось реализовать несколько меньше приборов. К примеру в 2006 г было продано 32 наименования, а в 2007 только 19. Эта ситуация по большей части вызвана тем, что сертификация изделия за рубежом проходит довольно медленно. Требуется около года, чтобы прибор прошел все исследования. Себестоимость прибора растет в связи с увеличением цен на комплектующие. По этой причине, а так же в связи с довольно быстрым темпом инфляции, цены на прибор значительно возросли. Рентабельность продаж сократилась.

Однако, не смотря на все эти факты, предприятие ожидает лучших времен. За последний месяц было реализовано уже 9 ед. продукции, а к августу ожидается крупный государственный заказ на 500 приборов.

## 

## 1.5 Материально-техническая база и основные фонды предприятия

Проектирование и разработка электроимпедансных компьютерных маммографов является совместной работой значительного числа партнеров ООО «PPL», специализирующихся на различных видах научной и производственно-технической деятельности. В проектировании и разработке участвуют:

- ИРЭ РАН – в части научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в области применения электроимпедансного метода диагностики опухолевых и неопухолевых заболеваний, разработки компьютерного обеспечения управления прибором, тестирования, реконструирования и обработки полученных изображений;

- ОАО «ППЗ» - в части разработки электрической схемы прибора, электрических плат, комплекта КД, технологии производства электрической части прибора;

- ОАО завод «Аист» - в части проектирования прецизионных подвижных электродов для матрицы прибора, а так же технологии их изготовления и нанесение покрытия из золота.

- ООО «КиТ-2000» - в части разработки внешнего вида и дизайна прибора;

- РА «ММЦ» - в части разработки нормативных документов на прибор, на материалы для частей прибора, а так же разработки в органах регулирования МЗ РФ;

- ООО «Полнис» - в части формирования концептуальных подходов к конструкции, дизайну, эргономике, элементной базе, сборке, программированию, тестированию, упаковке, разработке эксплуатационной документации, обучающих программ и другим требованиям, установленным к готовому изделию. ООО «Полнис» осуществляет основную координирующую роль в процессе проектирования, технологической подготовки, производства и реализации продукции.

Приборы выпускаются на производственных мощностях ОАО «ППЗ», имеющий сертификат соответствия системы менеджмента качества требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2001 и обладающего современным оборудованием и высококвалифицированными кадрами. Для этого на территории ОАО «ППЗ» арендован производственный участок, на котором выполняются техпроцессы по сборке, контролю, программированию, наладке, тестированию, комплектации и упаковке продукции.

Управление и контроль качества услуг субподрядчиков по проектированию и разработке продукции, разработке программного обеспечения, разработке и управлению конструкторской и технологической документацией, клиническим испытаниям, а так же маркетингу и продажам продукции осуществляет директор ООО «Полнис» в соответствии с руководством по качеству.

Мониторинг качества изготовления продукции в ОАО «Ярославский радиозавод» выполняет ведущий конструктор ООО «Полнис».

Для управления фирмой, а так же для выполнения коммуникаций и других общих функций ООО «Полнис» имеет офис по адресу: ул. Бурова, д.68, офис 11.

## 

## 1.6 Планы и задачи предприятия

Стратегической целью ООО «Полнис» является создание ведущей высокотехнологичной фирмы по разработке и производству наукоемкой диагностической медицинской импедансной аппаратуры широкого применения для удовлетворения потребностей медицины во всем мире.

Предприятие, уже имея партнеров за рубежом (Австралия, СНГ, Корея, Сербия, Восточная Европа), имеет в планах дальше расширять свои рынки сбыта, как за границей, так и внутри страны.

Что касается продуктовой стратегии, то задачами предприятия являются дальнейшее улучшение характеристик серийной продукции, не допускающих или максимально снижающих риск поломки, а так же разработка приборов для диагностики заболеваний щитовидной железы и предстательной железы.

Планируется совершенствование и расширение специальной литературы по использованию приборов и диагностике, совершенствование WEB-сайта.

# СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 2.1 Анализ рынка труда

В экономике Пензенской области в 2006 году было занято 648 тысяч человек - на 0,8 процента меньше, чем в 2005 году. К концу декабря минувшего года официальный статус безработного имели 12 тысяч человек. Уровень регистрируемой безработицы составил 1,78 процента в численности экономически активного населения (на конец 2005 года - 1,65 процента). На начало 2006 года количество заявок, поданных работодателями в органы государственной службы занятости, оказалось на 30 процентов ниже численности состоящих на учете граждан. На каждые 100 вакансий претендовали 142 безработных против 110 на начало 2005 года.

Несбалансированность спроса и предложения рабочей силы рождает другую проблему - несоответствие предложения рабочей силы по профессионально-квалификационной структуре требованиям работодателей.

Обострение структурной безработицы, проявляющейся в том, что складывается все больший дисбаланс спроса и предложения труда, в результате которого растущий дефицит работников ряда профессий (специальностей) сочетается с наличием безработных граждан. Это положение возникло вследствие того, что оживление ведущих отраслей экономики города вызвало значительные изменения не только в объеме, но и в структуре общего спроса на рабочую силу.

На тех предприятиях, где подъем производства происходит на качественно новой технологической основе, особо остро ощущается нехватка работников новых профессий либо специалистов, обладающих обновленными знаниями и навыками в рамках существующих профессий. Восстановление производства на старой технологической основе сопровождается увеличением спроса на рабочих традиционных профессий, в том числе и на рабочих неквалифицированного труда.

Предложение труда, являясь инертным элементом рынка труда в силу устойчивых психологических стереотипов, по качественным параметрам не соответствует изменившейся структуре спроса на труд. Так, более 75 % вакансий, заявляемых в службу занятости, предназначены для найма рабочих, а 44,5 % предложений заявлено специалистами и служащими.

Для преодоления структурного дисбаланса рынка труда необходимо создание условий для повышения эффективности профессиональной мобильности работников.

Другой стороной структурного дисбаланса в сфере спроса и предложения на рынке труда является углубление существенных различий между условиями найма и требованиями лиц, ищущих работу. Здесь основное значение приобретает уровень оплаты труда. По большинству предлагаемых вакансий величина заработной платы не обеспечивает необходимой социальной защиты для работающих по найму.

Величина заработной платы, не отвечающая требованиям социальной реальности, снижает у граждан мотивацию к напряженной трудовой деятельности, ухудшает мобильность рабочей силы, сдерживает процесс трудоустройства, удлиняет продолжительность поиска работы, наращивает дефицит кадров.

Ситуация со структурной безработицей осложняется тем, что профиль и уровень подготовки выпускников учреждений высшего, среднего и начального профессионального образования не в полной мере отвечают требованиям развивающейся экономики и социальной сферы.

Необходимо изменить положение, при котором определенная часть профессиональных образовательных учреждений Пензы оперативно не реагирует на требования рынка труда к содержанию и уровню профессиональной подготовки выпускников. Сохранение такой ситуации ведет к углублению структурной безработицы, вызывает негативные социально-экономические последствия, которые проявляются в ограничении возможностей полноценно использовать трудовой потенциал города, затрудняет профессиональную самореализацию выпускников. Назрела насущная потребность создания эффективного взаимодействия между учреждениями профессионального образования и работодателями.

Низкая конкурентоспособность на рынке труда отдельных категорий граждан (молодежи без практического опыта работы, особенно выпускников учреждений начального профессионального образования, инвалидов, женщин, имеющих малолетних детей, граждан, уволенных с военной службы и др.) обусловлена ужесточением требований работодателей к рабочей силе, что проявляется в селективном подходе при приеме на работу в зависимости от пола, возраста, семейного положения, здоровья, наличия опыта работы, знания иностранных языков и т.д.

В соответствии с этим существует необходимость проведения мероприятий по внедрению эффективных механизмов профилирования безработных, ориентация программ трудоустройства на наиболее уязвимые категории безработных, оказание адресной поддержки при трудоустройстве гражданам, особо нуждающимся в социальной защите.

## 

## 2.2 Анализ макросреды

В данной главе проведем PEST-анализ, по результатам которого определим и сделаем вывод о всех возможностях и угрозах для предприятия с экономической, социальной, технологической и политической стороны.

Society – социальные факторы

На 2006 г. в Пензе официально было зарегестрировано 603700 человек. Естественная убыль населения, обусловленная низкой рождаемостью и высокой смертностью, продолжается, но темпы ее постепенно замедляются - с 2,5 раз в 2002 году до 1,9 раз в 2005.

Доля городского населения области по данным на 1 января 2006 года составляла 80,94% всего населения области, 19,06% приходилось на сельское население.

Уровень регистрируемой безработицы на 2006 г. в Пензенской области составил 1,7%. В целом же по России он составил 7,6% от экономически активного населения страны. Причем, уровень безработицы в регионе по сравнению с предыдущим годом снизился на 4,9%.

Денежные доходы населения области за 2006 год составили 80,45 млрд. рублей и увеличились по сравнению аналогичным показателем 2005 года на 15,7%.

Величина среднемесячной номинально начисленной заработной платы в Пензенской области в течение 2005 и 2006 годов демонстрировала уверенную динамику к росту. Пик по величине заработной платы пришелся на декабрь 2006 года. Величина средней номинальной заработной платы составила 8900 рублей.

В структуре расходов населения в декабре 2006 года преобладали расходы на покупку товаров и оплату услуг (50% полученных доходов). Существенная доля доходов – 16,7% - была вложена в сбережения, ценные бумаги.

Оборот розничной торговли в 2005 году составил 31,03 млрд. рублей, по сравнению с 2004 годом увеличился на 10,2%.

На оборот торгующих организаций пришлось 80% оборота розничной торговли и только 20% оборота розничной торговли было получено от продажи товаров на вещевых, смешанных и продовольственных рынках.

Интенсивно развивается жилищное строительство. Его объем в Пензенской области в 2006 году составил 2639 новых квартир. Всего за 2006 год в области было введено в строй 215,2 тыс. кв. м общей площади жилых домов. По сравнению с аналогичным периодом 2005 года объем введенной в строй жилой площади повысился на 0,2%.

Увеличение объемов жилищного строительства свидетельствует о повышении платежеспособного спроса данным продуктом. Очевидно, что объем неудовлетворенного спроса на жилищном рынке остается высоким, но рост доходов населения постепенно достигает уровня, при котором у населения существует возможность этот спрос удовлетворить.

Объем рынка платных услуг в 2004 году населению составил по всем каналам реализации 12,12 млрд. рублей, что в сопоставимых ценах на 9% больше, чем в 2003 году. Рост обеспечен интенсивной динамикой туристических услуг, услуг правового характера и связи.

В Пензенской области действуют 10 государственных высших учебных заведений, в них обучаются 22,9 тыс. студентов, 30 средних специальных учебных заведений (23,0 тыс. студентов), 48 профессионально-технических училищ (18 тыс. студентов). Количество населения, имеющего высшее и среднее специальное образование более 40% населения области. В области идет подготовка кадров по перспективным специальностям - электронная техника, автоматика и управление, радиотехника и связь, авиатехника, гуманитарные и естественно-научные дисциплины.

С начала 2000 года в области наметилась тенденция оживления экономики. Стали активно развиваться промышленность, малый и средний бизнес, торговля, сфера обслуживания, туризм. Изменения в экономике и социальной сфере региона формируют новый заказ системе образования. Программа развития Пензенской области «От выживания к благополучию» определила образование как важнейший фактор развития, обеспечивающий становление рыночной экономики и формирование в социуме региона новых культурных ценностей: свободы выбора, самостоятельного действия, предприимчивости и ответственности за состояние общества.

В области развивается система частного образования – работают отделения университетов Эксетера и Великобритании, 2 частных университета - в г.Переславле-Залесском, Международный университет бизнеса и технологий в Пензе. З тыс. человек ежегодно обучается по системе профессиональной подготовки.

Инновационный потенциал Пензенской области является одним из конкурентных преимуществ региона в процессе привлечения различных финансовых потоков. По инновационной привлекательности Пензенская область находится на 25 месте среди других регионов России (для сравнения рейтинг по ресурсной привлекательности равен 80 месту)

В Пензенской области сложилась структура научных организаций, ориентированных в основном на исследования в интересах хозяйственного комплекса области. В их числе 9 вузов, 21 НИИ, конструкторское бюро и научные подразделения предприятий.

Структурные подразделения Администрации области вели определенную работу по связи с научными организациями, их поддержке, внедрению результатов научно-исследовательских разработок в производство.

Сегодня необходимо развитие сложившихся и создание новых форм поддержки научных работников. В их числе: совершенствование организации конкурсов НИР преподавателей и студентов вузов, конкурса грантов Губернатора области в сфере науки и техники, открытие конкурса на соискание премий Губернатора области в сфере науки и техники.

В общем, влияние социальных факторов, по-видимому, будет носить более или менее позитивный характер. Демографические тенденции, особенно в ближайшие пять лет, в лучшую сторону существенно не изменятся. Несмотря на понимание проблем, связанных со здоровьем населения, и попытки принимать на государственном уровне необходимые меры, инерционность демографических процессов и сокращение миграции из горячих точек (вызванное локализацией конфликтов) будет обуславливать снижение численности населения. Однако эффективность указанных мер все же будет постепенно проявляться (чему, в первую очередь, способствует ожидаемый экономический подъем). Поэтому, при сохранении высокой доли лиц преклонного возраста, наметится тенденция к снижению смертности населения и увеличению рождаемости. Вполне реальна стабилизация численности населения к 2010 году.

Вместе с тем, возможно, что к этому времени отличительной чертой структуры населения станет наличие двух больших групп, объединенных общим качеством, а именно - невостребованностью. Речь идет о подростках, которые достигнут трудоспособного возраста, и зрелых в данный момент специалистах, которые достигнут пенсионного возраста. Отмеченная возможность является потенциальным источником социальной напряженности, и ее необходимо учесть при реализации стратегии развития города.

Можно с большой долей уверенности прогнозировать в перспективе отсутствие национальных и религиозных конфликтов. Зарождение и развитие среднего класса, снижение политического влияния малоимущих слоев населения, наметившиеся тенденции к нивелированию политических взглядов и постепенной интеграции партий и движений позволяют уверенно прогнозировать социальную стабильность, особенно к 2010 году. Тому же будет способствовать уже оформившееся стремление федеральных властей к четкому определению государственной идеи.

В то же время в ближайшие годы по-прежнему серьезной проблемой будет преодоление провала в подготовке квалифицированных рабочих кадров, а также восстановление оптимальных пропорций между специалистами с гуманитарным и инженерно-техническим образованием. Однако именно эта проблема, точнее, осознание существенности ее отрицательных последствий, будет тем побудительным мотивом, который инициирует адекватные стратегические меры в области специального образования. В данном случае быстро достигнуть результатов затруднительно, в связи, с чем выравнивание пропорций в сфере образования и повышение его общего уровня реально можно прогнозировать только к концу десятилетия.

Предположение о формировании к концу первого десятилетия XXI века национальной идеи и общественной морали, видимо, слишком оптимистично. Однако несомненно, что для всего десятилетия будут характерны усиливающиеся стремления государства, политических и общественных организаций переломить ситуацию в сфере идеологии.

Возможности и угрозы для предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| 1. Высокая инновационная привлекательность | 1. Недостаток необходимых подготовленных квалифицированных специалистов |
| 2. Осознание населением необходимости высококачественного медицинского обслуживания |  |

Technology – технологические и технические факторы

Источниками развития производства области является наличие ресурсной базы, как сырьевой, так и человеческого капитала. Также развитию предприятий способствует благоприятное состояние на рынках сбыта продукции.

По состоянию на 1 января 2005 года по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года число учтенных в Едином государственном регистре предприятий и организаций субъектов всех отраслей экономики (предприятий, организаций, их филиалов и других обособленных подразделений) увеличилось на 2383 единиц (на 6,6%) и составило 38,4 тыс. единиц.

Наибольшее число хозяйствующих субъектов, учтенных в реестре, сосредоточено в торговле и общественном питании, промышленности, строительстве, сельском хозяйстве (см. Табл. 3).

Большинство предприятий Пензенской области по данным на 1 января 2005 года относятся к частной форме собственности (79,6%). Государственных и муниципальных предприятий – 9,6% к общему количеству предприятий, предприятий смешанной российской формы собственности – 2,8%. Вследствие этого большинство населения занято на частных предприятиях, которые предъявляют все больше требований к квалификационным качествам работника и его опыту.

Основным рынком сбыта для продукции большинства отраслей является внутренний рынок России (80% промышленного производства). Остальные 20% промышленного производства экспортируются, и распределяется поровну между странами СНГ и странами дальнего зарубежья. Именно поэтому основными рисками, присущими экономике региона являются риск снижения платежеспособного спроса внутри страны.

Преобладающие в области отрасли, за исключением пищевой, являются наукоемкие, поэтому основным источником развития области будут служить инвестиции в наукоемкие технологии и стимулирование научно-исследовательских разработок, создание совместных производств с иностранными производителями.

Оценка выявленных технологических факторов представляется достаточно пессимистичной. В настоящий момент тенденции к повышению уровня технического развития страны явно не просматриваются. Однако возможности к этому процессу объективно существуют, особенно если принять предположение о постепенном вхождении России в мировое экономическое пространство. Эти возможности обусловлены значительными природными, людскими ресурсами и частично сохранившимися (особенно в отраслях ВПК) технологическими заделами. Необходимы только грамотные управленческие решения, за которыми неизбежно последует общий технический рост. Можно предположить, что его темпы не будут значительны, но ясно, что их увеличению будет способствовать учет общемировых технологических тенденций, связанных с расширенным использованием информационных систем, сбережением ресурсов и сокращением техногенного воздействия на окружающую среду. Что касается технологических инноваций, то сохраняющееся финансирование науки по остаточному принципу в сочетании с необходимостью технического развития, по-видимому, обусловит (во всяком случае, в ближайшие пять лет) технологическую зависимость России от наиболее развитых стран.

Отмеченное выше означает, что для города Пензы, отличающегося развитой производственной сферой, технологические факторы имеют важное, если не определяющее, стратегическое значение. В тактическом же плане пристальное внимание следует уделить улучшению подготовки кадров, особенно руководителей высшего и среднего звена управления муниципальных предприятий, а также объединению усилий по развитию инженерной инфраструктуры города с руководителями региональных организаций естественных монополий, директорами и акционерами крупнейших промышленных предприятий Пензы.

Возможности и угрозы для предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| 1. Привлечение инвестиций как в наукоемкую область | 1. Необходимость постоянного совершенствования знаний |
|  | 3. Возможность появления прямого конкурента в области технологии. |

Economy – экономические факторы

В сфере экономики город характеризуется в первую очередь тем, что он исторически сосредоточил достаточное количество предприятий с высокотехнологичными производствами, в ряде случаев уникальными. Спад деловой активности из-за последствий кризиса 1998 года, а также по причине роста стоимости импорта из-за резкого увеличения курса доллара практически преодолен. Основные отрасли городской экономики смогли справиться с последствиями кризиса и работают с прибылью. Произошла позитивная мобилизация производственного потенциала города. Она коснулась нефтехимии, машиностроения и металлообработки, мукомольной, лёгкой и пищевой отраслей промышленности. Приходят в норму платежи в городской бюджет: проплачиваются текущие платежи и постепенно гасятся задолженности. Однако вызывает озабоченность продолжающийся рост кредиторской задолженности при стабилизации дебиторской, что ослабляет финансовую независимость экономики города.

В последние годы происходит структурная перестройка городской экономики. Заметную роль начинают играть транспорт и связь, сравнительно неплохо развивалась торговля, появились рыночные институциональные образования, открылись возможности для предпринимательской инициативы, особенно в сфере малого бизнеса. Соответственно происходит перераспределение занятости. Снижается число занятых в материальном производстве, растёт число занятых в непроизводственной сфере.

Усложняется ситуация в бюджетной сфере. Городские власти располагают ограниченными возможностями для осуществления самостоятельной финансовой политики. Состояние бюджета во многом зависит от ценовой политики российских монополий-поставщиков энергоносителей, от собираемости налогов, от налоговой политики государства и т.д. В силу этого городские власти нуждаются в выработке новых подходов к образованию бюджета и к финансированию крупных городских проектов.

В обозримом будущем город Пенза, скорее всего, не будет прирастать новыми территориями. Центр города, а также престижные кварталы (или предместья), заселенные обеспеченными слоями населения, будут заметно благоустраиваться. Богатая часть (12-15%) социально активного населения будет предпринимать энергичные усилия для того, чтобы переселиться в престижные кварталы (микрорайоны), застроенные домами повышенного уровня комфортности. Остаются проблемы аварийного и ветхого жилого фонда, а также капитальный ремонт жилых застроек типа «хрущевок».

Оценка экономических факторов внешней среды также связана с оптимистическими ожиданиями. Вместе с тем, анализ свидетельствует, что характер влияния экономических факторов не может существенно измениться, поскольку сохраняется давление внешних и внутренних долгов. Определение уровней инфляции достаточно реально, однако при неблагоприятном стечении обстоятельств они могут оказаться в 2-3 раза больше. Вполне возможно оживление экономики, вызванное упорядочением налоговой системы, рационализацией кредитной и инвестиционной политики государства. Реальным представляется постепенное снижение бюджетного дефицита.

Доминирование наиболее развитых стран на мировом рынке в ближайшие десять лет сохранится. Однако данное обстоятельство, в совокупности с высоким курсом твердых валют по отношению к рублю, может способствовать стимулированию национальных рынков и развитию высокотехнологичных отраслей промышленности, подъему производства товаров народного потребления, торговли и бытового обслуживания. Стимулом развития экономики может также стать оптимизация межрегиональных связей, обусловленная организацией федеральных округов. В ближайшие 10 лет не изменится надежность источников сырья и энергии, сохранятся источники доходов, связанные с экспортом энергоносителей. По-видимому, реально формирование тенденции к некоторому росту покупательной способности населения, за счет опережающего инфляцию роста доходов населения, увеличения размеров пенсий, более широкому распространению системы социальных гарантий и субсидий малообеспеченным слоям населения. Можно также прогнозировать и средние темпы роста рынка потребительских товаров.

В сложившейся ситуации в качестве главного стратегического направления следует рассматривать использование имеющихся в городе внутренних ресурсов. Кроме того, принципиально важно обратить внимание на оптимизацию структуры взаимоотношений бюджетов различных уровней и принятие мер по развитию инфраструктуры внутренних финансовых рынков.

Возможности и угрозы для предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| 1. Развитие зарубежного партнерства | 1.Чрезмерный рост инфляции |

Policy – политические и правовые факторы

Уровень политического риска Пензенской области достаточно высок. Область занимает 74 место среди регионов России по этому показателю.

Одним из ориентиров программы правительства является «Новая экономика» – совокупность отраслей, характеризующихся большим вкладом человеческого капитала по сравнению с материальными элементами, отраслей, в которых основным производственным элементом является не машина, а человек. Она включает в себя сферу услуг, профессиональное образование, информационно-коммуникационные рынки, производство инноваций и так называемые интеллектуальные услуги (консультирование, информационное посредничество, аналитика, маркетинговые услуги).

В целях развития инновационных и научных сфер деятельности собираются быть реализованы следующие меры:

* Обеспечение эффективного взаимодействия научных коллективов с производственными;
* Содействие развитию науки в корпорациях;
* Оптимизация структуры государственного сектора науки, изменение отраслевых приоритетов науки в сторону инновационных технологий;
* Формирование условий востребованности научных исследований и разработок в производственной сфере;
* Содействие развитию инфраструктуры для разработки и реализации инновационных технологий (технопарков, научно-производственных центров и пр.);
* Содействие развитию малого инновационного бизнеса;
* Обеспечение эффективного кадрового воспроизводства кадрового потенциала науки.

Принятая государством национальная программа «Здоровье» уже внесла немалый вклад в развитие продаж фирмы. В ближайшие месяцы ожидается довольно солидный государственный заказ. Поэтому государство, как в значительной степени заинтересованное лицо в развитии такого рода технологий, оказывает значительное влияние на эффективность функционирования предприятия.

Возможности и угрозы для предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| 1.Участие в национальной программе «Здоровье» |  |
| 2. Поддержка правительством малого бизнеса в сфере инновационных технологий |  |

## 

## 2.3 Анализ микросреды компании

Проведем характеристику микросреды предприятия, в частности отрасли, в которой оно работает. Для анализа используем модель пяти сил Портера.

1 сила: производители аналогичной продукции (внутриотраслевая конкуренция)

Продукция, выпускаемая предприятием ООО «Полнис» на текущий момент является мировым лидером в области качества. Техника, не имеющая аналогов, пользуется своим успехом уже не первый год, а отсутствие прямых конкурентов дает бизнесу еще большие преимущества.

Отрасль производства медицинской техники на данный момент находится на стадии роста. Развитие различного рода заболеваний, как в количественном, так и в качественном отношении требует постоянного развития, совершенствования и внедрения новой техники, позволяющей снизить опасность возникновения заболеваний или предотвращать их как можно быстрее и качественнее. Поэтому сегодня множество ученых трудятся над их разработками, а предприятия стараются наладить серийный выпуск.

Темп развития рынка достаточно высок. Благодаря национальной программе «Здоровье» усиливается поток информации о существующей в России технике. Значительно увеличивается количество потребителей как внутри страны, так и за ее пределами.

Таблица 25

Возможности и угрозы предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| 1. Завоевание всех потенциальных потребителей | 1. Существование возможности возникновения конкурентов |

2 сила: конкурентная сила покупателей продукции:

Как было уже сказано ранее, целевым сегментом компании являются государственные лечебные учреждения и частные клиники. До недавнего времени в России основными потребителями оставались достаточно дорогие известные клиники. При этом, покупка такого рода аппаратуры сопровождается уже давно имеющейся информацией о рентгеновской технике, которая на самом деле оказывается не только малоэффективной и вредной для здоровья (облучающей организм), но и более дорогой.

Национальная программа «Здоровье» оказала значительное влияние на внедрение столь качественной техники отечественного производства во многие государственные больничные учреждения. Продукция ООО «Полнис» стала достойной альтернативой импортной техники, более качественной, надежной и безопасной.

Таблица 26

Динамика продаж

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2004 | 2005 | 2006 |
| Объем продаж, шт. | 11 | 15 | 32 |
| Цена, 1 ед., тыс. руб. | 270 | 290 | 290 |

Достаточно велика заинтересованность зарубежных клиник в данной технике. Недавний выход на мировой рынок оправдал все ожидания. Осуществляются довольно выгодные договора о поставках, как со странами западной Европы, так и южно-азиатскими странами.

Таблица 27

Возможности и угрозы предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| 1. Рост числа потребителей внутри страны вследствие реализации нац. программы «Здоровье» | 1. Угроза возврата дефектной продукции |
| 2. Увеличение импорта за рубеж. | 2. Переключение на товар-заменитель |

3 сила: сила влияния поставщика:

На рынке в радиусе с удаленностью 700 км действуют 17 поставщиков комплектующих изделий и материалов. Выбор поставщиков проводится на основе их способности поставлять продукцию в соответствии с требованиями ООО ПКФ «Полнис» по следующим критериям:

1. качество продукции, подтвержденное предыдущим опытом применения, результатами входного контроля и использования в производстве, надежности в эксплуатации;
2. цена в сравнении с альтернативными поставщиками, средним уровнем цен на рынке, соответствия качества цене;
3. сроки поставки - точное соблюдение сроков, установленных в договорах, возможность поставить в сжатые сроки, если это требуется ООО «Полнис», возможности поставки по согласованному графику, вплоть до дней и часов;
4. условия оплаты - предоплата, частичная предоплата, по факту поставки или на других условиях;
5. удаленность поставщика и связанные с этим сроки и стоимость доставки;
6. условия отгрузки: размер партии, возможность поставки единиц КиМ.
7. надежность поставщика - срок его деятельности на рынке, репутация, известность в бизнесе, отзывы в СМИ и от других фирм.

Уровень переключения поставщиков достаточно высокий. Снижение качества КиМ, срыв сроков поставки постоянно приводит к их смене.

Таблица 29

Возможности и угрозы

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| 1.Возможность достаточно быстрого переключения поставщиков | 1. Низкое качество отдельных партий КиМ |

4 сила: сила потенциальных производителей аналогичной продукции

На сегодняшний день аналогов производимой техники не существует. На рынке действует только одна рассматриваемая организация, не имеющая ни прямых, ни потенциальных конкурентов.

Таблица 30

Возможности и угрозы

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| 1. Отсутствие в реальном времени производителей аналогичной продукции. | 1. Возможность возникновения конкурента |

5 сила: сила производителей товаров-заменителей

Сегодня существует ряд товаров заменителей «PPL», которыми пользуются многие медицинские учреждения России. Большинство клиник приобретают более дорогую технику на основе рентгеновской компьютерной томографии. Причиной этого является или недостаток информации или недоверие столь дешевой технике, тем более отечественного производства, когда средства еще позволяют. Реализация программы «Здоровье» дало шанс многим здравоохранительным учреждениям получить высококачественную безопасную технику нового поколения.

Такие экономически-развитые страны как Норвегия, Финляндия, Австралия и ряд азиатских стран, признав данную технику как наиболее эффективную, стали крупными партнерами, подписав долгосрочные соглашения о сотрудничестве. Наблюдается тенденция все большей интеграции в страны Восточной Европы, распространения информации путем проведения выставок, презентаций выпускаемой техники, а так же рекламы, направляемой на целевые сегменты.

Таблица 31

Возможности и угрозы для предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| 1. Совершенствование достигнутых результатов | 1. Создание более совершенного товара-заменителя, себестоимость которого не будет превышать «PPL» |
| 2. Всеобъемлющее распространение информации о продукте |  |
| 3. Переключение покупателей товаров-заменителей на свой продукт |  |

## 2.4 Анализ внутреннего потенциала предприятия

Для конкретизации информации, полученной в результате PESTE-анализа, проведем его в количественной форме:

Таблица 32

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Важность для отрасли  X | Влияние на организацию  Y | Направленность влияния  Z | Степень важности  S=X\*Y\*Z |
| Социальные  факторы | 3 | 3 | + | 9 |
| Технологические и  технические факторы | 3 | 3 | + | 9 |
| Экономические  факторы | 2 | 2 | + | 4 |
| Политические и правовые факторы | 3 | 3 | + | 9 |
| ИТОГО | 13 | 14 |  | 31 |
| Всего (-) |  |  | 0 |  |
| Всего (+) |  |  | 4 |  |

Количественный PEST анализ показал, что практически все факторы макросреды достаточно влияют на развитие фирмы. Сейчас в значительной степени влияние оказывают политические, социальные и технологические факторы. Сейчас, за счет правительственных программ, предприятие имеет возможность значительно увеличить объемы своих продаж, увеличить информированность о производимой аппаратуре на целевом сегменте рынка. Социальный фактор играет важную роль, поскольку, прежде всего само население заинтересовано в безопасности и надежности осмотра, а рост заболеваемости молочной железы у женщин старше 30 лет неизбежно растет. При этом аппаратура на торгах занимает все более выгодные позиции не только в связи с высоким качеством, но и значимой выгодой в цене. Теперь основной работой предприятия стало донесение информации о производимой технике до конечного потребителя путем проведения всевозможных показов, презентаций, конференций, выставок. За рубежом же одной из основных проблем стало получение сертификатов соответствия предлагаемой продукции. Этим по большей мере и занимается высшее руководство вместе с управляющим персоналом.

Для выявления сильных и слабых сторон внутренней среды предприятия проведем SNW – анализ внутренней среды.

Таблица 33

SNW – анализ внутренней среды

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Области компетентности фирмы | Сильная позиция | Нейтральная позиция | Слабая позиция |
| Менеджмент | | | |
| 1. Уровень управленческой подготовки | + |  |  |
| 2. Опыт руководителей | + |  |  |
| 3. Распределение ответственности и полномочий между руководителями |  |  | + |
| 4. Имидж предприятия |  | + |  |
| Маркетинг | | | |
| 1. рыночная доля |  |  |  |
| 2. Развитие новых продуктов | + |  |  |
| 3.Организация сбыта |  | + |  |
| 4. Эффективность продвижения |  | + |  |
| 5.Уровень сервиса | + |  |  |
| 6. Связь с потребителем | + |  |  |
| Финансы | | | |
| 1. Рентабельность |  | + |  |
| 2.Финансовая стабильность |  | + |  |
| 3. Возможность привлечения инвестиций | + |  |  |
| Производство | | | |
| 1. Стоимость и доступность сырья |  | + |  |
| 2. Контроль процесса производства | + |  |  |
| 3. Контроль качества | + |  |  |
| 4. Возможность смены поствщиков | + |  |  |
| НИОКР | | | |
| 1. Уровень НИОКР и инноваций | + |  |  |
| 2. Возможности совершенствования продуктов | + |  |  |
| Персонал | | | |
| 1. Уровень образования работников | + |  |  |
| 2.Наличие системы развития кадров |  |  | + |
| 3. Текучесть кадров |  | + |  |
| 4. Опыт | + |  |  |

Для проведения количественного SWOT-анализа отберем по пять наиболее влияющих факторов из внешней и внутренней сред.

Таблица 34

Количественный SWOT - анализ[[1]](#footnote-1)🕮

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы внешней и внутренней сред предприятия | Удельный вес фактора  А | Оценка  В | Итоговая оценка  С = А\*В |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Сильные стороны  1. Высочайшее качество техники, не имеющее аналогов в мире  2.Высокая квалификация управленческого персонала  3.Высокая мотивация кадров (моральная и материальная  4.Низкая текучесть кадров  5.Постоянная ориентация на потребителя. | 0,4  0,2  0,1  0,15  0,15 | 5  4  4  5  4 | 2  0,8  0,4  0,75  0,6 |
| Итого | 1 | 22 | 4,55 |
| Слабые стороны  1.Высокая себестоимость единицы продукции  2.Отсутствие специализированного участка по производству продукции  3.Отсутствие дилерских центров.  4.Отсутствие системы обучения на предприятии  5.Нестабильность поставщиков. | 0,4  0,1  0,1  0,1  0,3 | 4  3  3  4  3 | 1,6  0,3  0,3  0,4  0,9 |
| Итого | 1 | 17 | 3,5 |
| Возможности  1. Дальнейшая интеграция на мировой рынок.  2. Расширение номенклатуры диагностических медицинских приборов.  3.Рост объемов продаж в результате реализации национальной программы «Здоровье»  4. Возможность достаточно быстрого переключения поставщиков.  5. Распространение информации о приборе на целевом рынке | 0,3  0,12  0,3  0,2  0,08 | 5  4  5  4  4 | 1,5  0,48  1,5  0,8  0,32 |
| Итого | 1 | 22 | 4,6 |
| Угрозы  1. Возможность появления прямого конкурента  2. Создание товара-заменителя с улучшенными характеристиками и себестоимостью ниже «PPL»  3. Низкое качество отдельных партий КиМ  4. Снижение уровня заболеваемости раком молочной железы.  5. Возврат дефектной продукции | 0,4  0,1  0,1  0,1  0,3 | 4  4  3  3  4 | 1,6  0,4  0,3  0,3  1,2 |
| Итого | 1 | 18 | 3,8 |

По результатам количественного SWOT - анализа предприятие ООО «Полнис» выбрало следующее направление своего развития: рост, ежегодное повышение целей от достигнутого путем улучшения характеристик серийной продукции, расширения номенклатуры диагностических медицинских приборов и выхода на зарубежные рынки.

Для реализации данной стратегии будет прежде всего необходимо как можно боле эффективно представить производимый прибор для конечных покупателей, дать максимально полную информацию о всех его достоинствах. Задача менеджеров будет стоять в проведении и участии в выставках, на которых нужно будет грамотным образом изложить все его функциональные возможности, выдать все конкурентные преимущества. А поскольку прибор довольно сложный в исполнении, сфера применения его довольно своеобразна, а участие в выставках и конференциях требует определенных навыков, не только общения, диалога, но и знания мед. Техники, специфических особенностей аппаратуры конкурирующих фирм, компании нужно по мере необходимости проводить обучение сотрудников. Для менеджеров, представляющих фирму - это обучение новым методам воздействия на публику, разработки эффективных презентаций, рекламе, а так же им будет необходимо аппелировать сведениями о медикаментозных свойствах выпускаемого продукта. Поэтому будут необходимы знания о заболевании, а так же технических характеристиках прибора.

# 3. СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

## 3.1 Разработка системы обучения

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

Переход к новым технологиям требует значительных затрат, связанных с обновлением знаний, переподготовкой работников. Считается, что переподготовить работника дешевле, чем заменить его. В одних фирмах затраты на обучение сотрудников считают долгосрочными инвестициями, которые со временем себя окупят, в других — выброшенными на ветер деньгами. Вкладывать средства в развитие персонала или нет, каждая компания решает, исходя из собственных возможностей и потребностей. Хотя преимуществ больше появляется у тех, кто уделяет должное внимание повышению квалификации работников.

Проанализируем имеющуюся ситуацию на предприятии ООО «Полнис». На предприятии действует следующее штатное расписание:

Таблица 35

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Должность | Число работающих на должности | Ставка | Оклад, руб. |
| Директор | 1 | 1 | 35000 |
| Менеджер | 3 | 1 | 15000 |
| Главный бухгалтер | 1 | 1 | 27600 |
| Web-мастер | 1 | 0,3 | 3500 |
| Уборщица | 1 | 0,3 | 770 |
| Программист-электронщик | 1 | 0,5 | 7000 |
| Врач-консультант | 1 | 0,5 | 14000 |

Помимо постоянных работников, предприятие нанимает работников по договору подряда. На таких условиях работают: переводчик, разработчик программного модуля электроимпедансных технологий, консультант по импедансным технологиям, консультант по совершенствованию системы менеджмента качества, человек, занятый реконструкцией и обновлением сайта.

Таким образом, предприятие, имея опытных и квалифицированных работников в сфере непосредственного производства инновационной техники, обладает на самом деле недостаточными интеллектуальными ресурсами для продвижения и реализации производимой продукции. Директор фирмы на самом деле имеет достаточно большой опыт управления, не только на данной фирме, но и в других организациях, однако современные условия диктуют все новые правила игры на рынке. С менеджерами дела обстоят таким же образом, только директор знает не только свое дело лучше, но и обладает другим преимуществом - медицинским образованием, что позволяет легче подходить к работе с прибором. Поэтому, ввиду особой специфичности прибора, его сложности, менеджеры должны обладать практически всеми доступными знаниями о приборе: знать его технологию изготовления, входящие в его конструкцию комплектующие и материалы, его функциональные возможности, они должны знать, как работает этот прибор, каким образом воздействует на человеческий организм, а так же чем отличается от приборов «заменителей». Они должны обладать достаточной правовой базой, и теперь, выйдя на зарубежные рынки, иметь представление о культурных особенностях, уровнях заболевания раком молочной железы разных стран. Поэтому обучение управляющего персонала должно стать неотъемлемой частью кадровой политики.

Итак, мы обосновали необходимость обучения управленческого персонала. Теперь обозначим в пунктах цели обучения:

1. Формирование новых знаний и освоения новых методов в области реализации и продвижения товара, приобретение практических навыков их использования.
2. Формирование полных, достоверных знаний о выпускаемом продукте и их пополнение и обновление в ходе изменения, усовершенствования прибора.
3. Освоение необходимой правовой базы и культурных особенностей отдельных стран – потенциальных партнеров.

Для реализации первой намеченной цели, менеджеры должны время от времени, хотя бы 1 раз в полгода посещать обучающие семинары. А поскольку на фирме работают 3 человека на данной должности, для того, чтобы компания не оставалась без работников в сфере управления, на семинары можно посылать по 1 человеку в разные периоды времени. Семинары так же должны проходить в разных направлениях и тематиках. Таким образом, постепенно получая новые знания, менеджеры могут делиться ими с коллегами, таким образом, закрепляя данный им материал и применять его на практике. Не менее важным в этом отношении, то есть для развития практических навыков продаж становятся тренинги. Их так же хотя бы раз в год можно было бы посещать, но на этот раз – вместе.

Для усвоения и обновления знаний о выпускаемом приборе можно предложить проводить закрытые лекции с участием ведущего конструктора и врача-консультанта, способных структурировать новые знания и выдать информацию, включающую технологические и медицинские аспекты. Информация должна быть предоставлена так же у каждого в печатном виде.

Одной из особенностей обучения менеджеров должно стать самообучение – посещение выставок по основным или смежным тематикам, использование Интернет-ресурсов, отраслевых журналов. Это позволит находиться постоянно в курсе событий на отечественном и зарубежных рынках, быть осведомленным о позициях потенциальных конкурентов, появлении новых возможностей и угроз со стороны потребителей, поставщиков и т.д.

Составим план обучения менеджеров на ближайший год и определим бюджет его исполнения.

Таблица 36

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Работники | I квартал | II квартал | III квартал | IV квартал |
| 1 | Семинар |  |  | Тренинг |
| 2 |  | Семинар |  |
| 3 |  |  | Семинар |
|  | 2300 | 2000 | 3000 | 8000 |
|  |  |  |  |  |

Лекции же и самообучение на внутрифирменном уровне должны проходить по мере необходимости.

## 

## 3.2 Оценка эффективности обучения

Оценка результатов обучения и “шлифовка” - это переломный момент всего учебного цикла.

Цель учебного курса – добиться таких изменений в работе менеджера, которые приведут в итоге улучшению работы его компании.

Обучение на семинаре можно оценивать на четырех различных уровнях: мнение слушателей, объем полученных знаний, изменения стиля работы, результативность (реальные улучшения в работе компании).

Мнение слушателей. Самым распространенным способом определения мнения слушателей о курсе обучения является анкетирование. Анкета, к примеру, может включать в себя следующие вопросы: “Что вам понравилось больше всего на занятиях?” “Что - меньше всего?” “Какова ваша общая оценка данного курса?”

Объем полученных знаний. Последовательное анкетирование до начала и после окончания учебного курса позволит слушателям оценить, насколько возросли их значения. Иногда усвоенный материал можно оценить с помощью письменных заданий или с помощью определенным образом составленных вопросников (вопрос и ряд ответов, из которых нужно выбрать правильный).

Таким образом, результативность проводимого обучения можно частично оценить с помощью анкеты. После обучения сотрудников по каждому из семинаров, были заполнены нижепредложенные анкеты.

АНКЕТА (1)

Оцените результативность обучения по 10-балльной шкале (1-неудовлетворительно, 10 – отлично).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерии оценки | Оценка | Замечания |
| 1. Соответствие содержания курса поставленным целям | 9 |  |
| 2. Актуальность полученных знаний | 10 |  |
| 3. Соответствие содержания курса программе | 8 |  |
| 4. Новизна полученной информации | 9 |  |
| 5. Понятность изложенного материала | 9 |  |
| 6. Практическая ценность материала, применимость для работы | 10 |  |
| 7. Смогли бы внести предложения по повышению результативности вашей деятельности, работы после посещения данного обучения? | 8 |  |
| 8. Насколько обучение способствовало развитию навыков, каких именно? | 8 |  |
| 9. Насколько обучение способствовало совершенствованию личных навыков? | 9 |  |
| 10. Удовлетворенность полученными материалами | 9 |  |
| Сумма балов, (Хсо) | 89 |  |
| Коэффициент результативности обучения, (Кс) | 8,9 |  |

Расчет коэффициента результативности обучения одного работника на семинарах (тренингах) далее произведем по формуле:

Кс=Хсо / 10=89/10=8,9

АНКЕТА (2)

Оцените результативность обучения по 10-балльной шкале (1-неудовлетворительно, 10 – отлично).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерии оценки | Оценка | Замечания |
| 1. Соответствие содержания курса поставленным целям | 10 |  |
| 2. Актуальность полученных знаний | 10 |  |
| 3. Соответствие содержания курса программе | 10 |  |
| 4. Новизна полученной информации | 9 |  |
| 5. Понятность изложенного материала | 9 |  |
| 6. Практическая ценность материала, применимость для работы | 10 |  |
| 7. Смогли бы внести предложения по повышению результативности вашей деятельности, работы после посещения данного обучения? | 9 |  |
| 8. Насколько обучение способствовало развитию навыков, каких именно? | 8 |  |
| 9. Насколько обучение способствовало совершенствованию личных навыков? | 9 |  |
| 10. Удовлетворенность полученными материалами | 10 |  |
| Сумма балов, (Хсо) | 95 |  |
| Коэффициент результативности обучения, (Кс) | 9,5 |  |

АНКЕТА (3)

Оцените результативность обучения по 10-балльной шкале (1-неудовлетворительно, 10 – отлично).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерии оценки | Оценка | Замечания |
| 1. Соответствие содержания курса поставленным целям | 9 |  |
| 2. Актуальность полученных знаний | 10 |  |
| 3. Соответствие содержания курса программе | 10 |  |
| 4. Новизна полученной информации | 9 |  |
| 5. Понятность изложенного материала | 8 |  |
| 6. Практическая ценность материала, применимость для работы | 10 |  |
| 7. Смогли бы внести предложения по повышению результативности вашей деятельности, работы после посещения данного обучения? | 9 |  |
| 8. Насколько обучение способствовало развитию навыков, каких именно? | 7 |  |
| 9. Насколько обучение способствовало совершенствованию личных навыков? | 8 |  |
| 10. Удовлетворенность полученными материалами | 9 |  |
| Сумма балов, (Хсо) | 90 |  |
| Коэффициент результативности обучения, (Кс) | 9 |  |

Результаты оценки семинаров самими обучающимися дали довольно приемлемые результаты, то есть уже можно говорить о достаточной эффективности выбранного обучения.

Изменение стиля работы. Здесь применимы самые разные способы оценки изменения стиля работы или управленческих навыков слушателей курсов, которые можно использовать как для самооценки, так и для взаимной оценки или оценки руководящим составом.

Результативность. Исследуя использование временных и других ресурсов, можно оценить производительность труда менеджера до и после обучения. Эти данные можно переработать и представить в виде расчета изменения эффективности работы персонала.

Оценим эффективность прохождения обучения всех менеджеров за год на основе следующих показателей:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Показатели до обучения | Показатели после обучения |
| Объем продаж | 23 | 46 |
| Число подписанных контрактов | 7 | 10 |
| Число новых партнеров | 1 | 3 |
| Доход от продаж | 6589 | 11560 |

Таким образом, эффект от обучения менеджеров достигнут. Основные показатели деятельности фирмы значительно выросли по сравнению с предыдущим годом.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обучение персонала для большинства российских организаций в настоящее время приобретает особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работников. Знания, навыки, установки которые помогали персоналу успешно работать ещё вчера, сегодня теряют свою действительность. Очень быстро меняются как внешние условия, так и внутренние условия функционирования организации, что ставит большинство российских компаний перед необходимостью подготовки персонала к изменениям.

Выгоды, получаемые организацией в результате обучения персонала огромны. Обучение работников позволяет организации успешно решать проблемы, связанные с появлением новых направлений деятельности, поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности. Более полное использование организацией знаний навыков и умений работников, полученных в результате их обучения, позволяет достаточно быстро окупать инвестиции, направленные на эти цели. Через обучение руководство получает возможность повышения способности персонала адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям и к всё более жёстким требованиям рынка. Обучение позволяет не только сохранить и распространить среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, но и пропагандировать новые подходы и ориентиры.

Обучение персонала в настоящее время переходит на такой этап своего развития, когда становится жизненно важным элементом существования и развития организации. Оно присутствует во всех организациях вне зависимости от размера и масштаба деятельности. Программа обучения, пусть не всегда чёткая и ясная, но она всегда должна присутствовать в том или ином виде и основная задача руководителей вывести её на новый более высокий уровень.

В данной курсовой работе мы решили стоящие перед нами задачи – обосновали необходимость создания системы обучения на предприятии ООО «Полнис», выявили возможности и угрозы со стороны внутренних и внешних факторов предприятия, разработали план проведения обучения и определили методы расчета его эффективности.

# ЛИТЕРАТУРА

1. Горленко, О.А. Управление персоналом: учебное пособие/ О.А. Горленко, Д.В. Ерохон, Т.П. Можаева. – Брянск: БГТУ, 2006. – 244 с.
2. Е.В. Маслов. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра-М, 1999 г., 295 стр.
3. Формы и методы обучения рабочих на предприятии: Методическое пособие для преподавателей теоретического обучения под ред. М.М. Сибирякова. – Свердловск, 1988 г., 115 стр.
4. Руководство персоналом организации. В.П. Перачев. – Москва, 1998 г., 447 стр.
5. Управление организацией: Учебник /под ред. А.Г. Поршнева. З.П. Румянцевой – 2-е издание, Москва, 1999 г., 282 стр.
6. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации – М.:2002 г.,355стр.
7. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента – М.:1995 г. 205стр.
8. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для ВУЗов 3-е издание Н. Новгород: НИМБЮ 2001г. 270стр.
9. Ховард К.,Коротков Э. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства./Учебное пособие. – М.:ИНФРА-М, 1996г. 224стр.
10. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. - М.: Дело,1998.
11. http://www.annews.ru
12. http://www.cfin.ru
13. http:// www.izvestia.ru
14. http:// www.impedance.ru
15. http:// yaroslavl.hh.ru

1. 🕮 Удельный вес – от «0» до «1»; Оценка – от «1» до «5», где «5» - самая высокая. [↑](#footnote-ref-1)