Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Красноярский государственный медицинский университет имени профессора В.Ф. Войно-Ясенецкого»

Министерства здравоохранения Российской Федерации

ФГБОУ ВО КрасГМУ им. проф. В.Ф. Войно-Ясенецкого Минздрава России

Кафедра управления и экономики фармации с курсом ПО

Реферат

на тему

Суть профессионального развития персонала и задачи управления им

Выполнил:

ординатор кафедры УЭФ

специальности 33.08.02 Управление и экономика фармации

Гриневич Данил Юрьевич

Красноярск

2021

Оглавление

[Введение 3](#_Toc69253090)

[Современные методы развития персонала 4](#_Toc69253091)

[Оценка эффективности обучения 8](#_Toc69253092)

[Тенденции развития персонала в современных организациях 14](#_Toc69253093)

[Заключение 18](#_Toc69253094)

[Список использованной литературы 19](#_Toc69253095)

# Введение

В современных рыночных условиях наиболее важным инструментом, обеспечивающим стабильность предприятия и повышение его конкурентоспособности, является профессиональное развитие персонала в соответствии с текущими и перспективными требованиями внешней и внутренней среды.

Способность и готовность работников к обучению является важнейшим фактором, обеспечивающим эффективное функционирование предприятия на рынке труда, товаров и услуг, т.к. достичь высоких результатов можно только тогда, когда люди обладают определенными знаниями, умениями и целенаправленностью, поэтому в современных условиях проблема развития персонала приобретает все большую актуальность.

# Современные методы развития персонала

Профессиональное развитие – это непрерывный комплексный процесс, который включает профессиональное обучение, развитие карьеры и повышение квалификации. Реализация концепции развития персонала предусматривает создание гибкой системы профессионального обучения, ориентированной на решение стратегических задач предприятия. Обучение персонала позволяет решать основные задачи как в интересах предприятия – повышение эффективности и качества труда, так и в интересах человека – повышение уровня жизни, создание возможности для реализации своих способностей, обеспечение конкурентоспособности на рынке труда.

Существует большое количество методов развития профессиональных знаний и навыков. Вся их совокупность может быть представлена двумя группами: обучение непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места.

Метод обучения на рабочем месте чаще всего используется для овладения необходимыми навыками и ознакомлением новых работников с тем, как использовать имеющиеся оборудование и инструменты непосредственно в процессе выполнения профессиональной деятельности. Такое обучение обычно не воспроизводит некоторые организационные условия (например шум, напряженный ритм работы), бывает узко специальным, не дает возможность работнику абстрагироваться от текущей ситуации и выйти за рамки обычного поведения [2].

Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей . Оно может происходить по многим направлениям и многими способами: это обучение в специализированных центрах и институтах повышения квалификации или через прослушивание специализированных систематических курсов. Эффективным является посещение специалистами конференций, конгрессов или симпозиумов, где обсуждаются проблемы, касающиеся деятельности фирмы.

Методы обучения персонала классифицируются по разным признакам:

* Пассивные и активные - самое главное отличие у них - степень активности, которую демонстрируют обучающиеся. Примером может служить лекция, в процессе которой слушатель может уснуть, заняться своими делами. К числу таких примеров относится и деловая игра, требующая концентрации внимания всех участников. Разбить методы обучения на пассивные и активные не очень легко. Одни из них являются переходом к практическому познанию и самостоятельной работе. Безусловно, можно отнести к активным методам обучения разбор конкретных ситуаций, занятия-дискуссии по проблемам предприятия или учебно-практические конференции по обмену опытом. Ролевым разбором конкретной ситуации и методом социально-психологического тренинга являются виды активных методов обучения со специальными возможностями формирования и развития социально-психологических качеств.
* Индивидуальные и групповые − при индивидуальном методе обучения разрабатывается навык целиком погрузиться в конкретные знания и умения одного человека; профессиональное развитие и обучение безработных и незанятых граждан. Меньших денежных затрат приходится на групповое обучение.
* С отрывом и без отрыва от производства - это методы обучения без отрыва от производства объединены с самим производственным процессом и тотчас используются в практике. Виды обучения включают в себя подготовку новых работников, переподготовку, повышение квалификации, а также развитие компетенции.

Преимуществами обучения на рабочем месте являются: ü

* оно относительно недорого;
* легко удовлетворить потребности обучаемого, то есть инструктор может подстраиваться под ученика;
* работник получает опыт «из рук в руки».

 Но у этого метода обучения существуют свои недостатки:

* работник или его коллеги могут не обладать достаточным опытом в обучении, в особенности, если оно предопределено для того, чтобы информировать работников о новых разработках или технологиях; ·
* оборудование для обучения и возможности могут не соответствовать задаче обучения;
* У работника или его коллег может не быть достаточно свободного времени для того, чтобы лично обучать сотрудников;
* работники, которых попросили обучать, могут не иметь для этого достаточного авторитета и ответственности;
* работники могут возмутиться, что их будут учить их коллеги.

Обучение, которое проходит вне рабочего места имеет свои достоинства:

* работники получают заряд свежих идей и информации;
* используются современное оборудование, а также информация.

Но такой тип обучения имеет и свои недостатки:

* курсы обычно дорогие, особенно когда вы включаете расходы на проезд, на еду и так далее;
* чаще изучается теория, а не практика, и ее бывает непросто применить в повседневной работе;
* существующие курсы могут не соответствовать вашим требованиям;

Определение форм и методов обучения зависит от личных качеств работников, которые обучаются (должностной уровень, образование, опыт работы, возраст и т.д.), их численности, стоимости и источников финансирования, содержания самого обучения (рис.1). Бюджет на обучение находится в прямой зависимости от количества учеников, их места в организации (чем выше уровень работника, тем больше денег выделяется на его обучение) и от того, насколько велика потребность предприятия в обучении.



Рисунок 1 – Факторы, влияющие на выбор форм и методов обучения

# Оценка эффективности обучения

Оценка эффективности обучения является важным этапом процесса обучения персонала. Ее смысл состоит в том, чтобы установить, какую пользу от обучения работников получает предприятие, или определить какая из форм обучения является наиболее эффективной. Информацию, полученную в результате оценки эффективности конкретных учебных программ, необходимо анализировать и использовать при подготовке и проведении аналогичных программ в будущем. Ее следует проводить постоянно, в качественной или количественной форме, оценивая влияние обучения на такие показатели работы предприятия, как продажи, качество продукции и услуг, производительность труда, установки работников и др.

Для определения результативности инвестиций в обучение, оценка эффективности обучения должна быть включена в цикл мероприятий по организации корпоративного обучения:

* выявление потребности в обучении в долгосрочной перспективе;
* планирование обучения;
* учебные мероприятия;
* оценка эффективности конкретного учебного мероприятия в системе учебных процедур;
* оценка эффективности плана обучения в системе тактического и стратегического планирования.

Комплексный подход к оценке эффективности обучения включает в себя три процесса: анализ собственных усилий в обучении персонала, сравнение своих показателей с показателями других компаний (бенчмаркинг), а также прогноз влияния обучения на эффективность работы предприятия.

Согласно Дж.Филипсу существует пять критериев, которые необходимо использовать для оценки эффективности обучения:

* отношение работников к обучению;
* качество усвоения учебного материала;
* поведенческие изменения;
* результаты труда;
* эффективность затрат на обучение.

Выяснение отношения работников к учебным программам, по которым они прошли обучение, об их полезности является принятой практикой во многих предприятиях. Их отношение выясняется по следующим направлениям:

* содержание учебной программы (интерес обучения, практическая ценность, доступность для понимания);
* качество преподавания (квалификация преподавателя, стиль преподавания, используемые методы обучения);
* общие условия и обстановка во время обучения (физические условия, отсутствие отвлечений);
* степень достижения целей обучения (соответствие ожиданиям, готовность работников использовать результаты обучения в своей работе).

При оценке отношения работников к учебным программам исходят из того, что если программа обучения понравилась участникам, значит, она эффективна, однако это утверждение является субъективным для каждого работника. Участникам обычно предлагают по завершении обучения заполнить специально разработанные анкеты.

Полнота усвоения знаний и устойчивость приобретенных навыков являются теми показателями, на основе которых оценивается успех обучения. Оценить полноту усвоения учебного материала можно с помощью устных опросов, контрольных работ, тестирования, устных или письменных зачетов и экзаменов. Как письменная, так и устная форма проверки знаний предполагает, что работникам, прошедшим обучение задают вопросы. Нечеткая формулировка вопроса может повлечь за собой не объективную оценку знаний обучающихся.

Согласно критерию поведенческих изменений определяется, как изменяется поведение работников после прохождения курса обучения, когда они возвращаются к своей работе. Например, обучение технике безопасности должно иметь итогом более высокий уровень соблюдения правил работ с горючими или ядовитыми веществами; тренинг делового общения – уменьшение числа конфликтов в организации, более высокий уровень сотрудничества между работниками организации.

Эффективность программы обучения оценивают и по результатам труда тех, кто прошел обучение. Если результаты работы предприятия, подразделения или отдельного работника улучшаются, то это является реальной выгодой, которую получает предприятие в результате обучения (увеличение норм выработки, увеличение производительности, уменьшение времени на выполнение работ, увеличение объема, экономия затрат).

Программы обучения следует оценивать на эффективность расходов. Обучение должно быть выгодным для предприятия, необходимо, чтобы выгоды, которые будут получены по завершении обучения, превышали расходы на проведение обучения. Согласно методике Дж.Филипса влияние программы обучения на повышение производительности труда и качества продукции можно определить с помощью показателей: продолжительности программы, численности обученных работников, стоимостной оценки различий в результативности труда лучших и средних работников, коэффициента прироста результативности в результате обучения, расходов на обучение одного работника. Однако эта модель имеет ограниченное применение вследствие следующих недостатков:

1. Невозможность и нецелесообразность расчета стоимостной оценки труда лучших и средних работников, что обусловлено субъективизмом в оценке и разделения работников на лучших.
2. Сложность расчета результативности труда в стоимостном выражении (например, труд управленческого персонала, рабочие творческих профессий). Одновременно на результативность труда могут повлиять внешние факторы, не связанные с проведенным обучением (изменение условий труда, рынка и т.п.).
3. Не сопоставимость единиц измерения показателей, а именно – коэффициент прироста результативности в результате обучения может измеряться не только в стоимостном выражении, в то же время методика расчета нуждается именно в денежном эквиваленте.

Джек Филлипс предлагает показатель отдачи от инвестиций в обучение персонала (ROI), который характеризует целесообразность осуществления расходов на обучение. Для расчета коэффициента ROI суммируются все расходы на проведение программы обучения (затраты на анализ потребностей, разработка программы обучения и ее реализация). Учитываются как прямые, так и косвенные расходы. Расчет коэффициента производится по формуле:

ROI = NPV/PV,

NPV – доходы от обучения работников;

PV – затраты на обучение.

С помощью модели Филлипса можно:

* определить, что увеличение производительности предприятия напрямую зависит от обучения работников;
* оценить программу подготовки как инструмент повышения качества;
* оправдать затраты на обучение;
* усовершенствовать программу обучения;
* использовать полученную информацию в выборе методик обучения персонала.

Однако расчет ROI имеет определенные недостатки:

* доходы от обучения работников сложно рассчитать, что обусловлено разнообразием полученных доходов и большими временными затратами для их определения;
* расходы на обучение можно рассчитать, однако трудно учесть все расходы (например, временные затраты на обучение).

Наряду с моделью ROI Дж.Филипса существует критериальная модель оценки результативности обучения. Эта модель делит обучение на краткосрочное и долгосрочное, поскольку для различных видов обучения работников целесообразно использовать различные методики оценки результативности процесса.

При краткосрочном обучении оценка базируется на информации из обратной связи, которая относится к знаниям и навыкам, приобретенным в результате обучения, практической ценности методики, а при долгосрочной схеме необходимо оценить эффективность или результативность деятельности работника, прошедшего обучение. Срок краткосрочного обучения, как правило, составляет 1–5 дней. Все другие виды обучения обычно рассматриваются как долгосрочные.

В критериальной модели кроме того, что учитывается отношение работника к содержанию учебной программы, учитывается и мнение его непосредственного руководителя. Также в этой модели предполагается, что обученный работник должен вносить предложения по совершенствованию своей деятельности.

#  Тенденции развития персонала в современных организациях

Для российских компаний движение в направлении обучающейся организации - явление новое. Однако можно заявить с уверенностью, что идея такой организации набирает обороты. Но, не смотря на свободу, с которой сегодня говорят о системе обучения, создать и постоянно поддерживать её сложно. А для того чтобы обучение и развитие приносило доход, то необходимы грамотные специалисты, которые принимают участие в организации и осуществлении обучения внутри предприятия. На сегодняшний день выделяют три ключевые позиции:

 менеджер по обучению и развитию персонала,

тренинг - менеджер

бизнес - менеджер.

Каждый из них выполняет свои особенные функции. Бизнес-тренер - это специалист, осуществляющий обучающие и развивающие занятия с персоналом, а также проводящий краткосрочное обучение, которое направлено на развитие нужных на работе компетенций и основывается на идеи того феномена, которому он посвящен (например, психологическое взаимодействие с покупателем, переговоры, мотивация персонала и прочее). При таком тренинге занятия носят особую специфику - «обучение действиям». Основная цель бизнес - тренинга - это развитие конкретных умений и навыков. Они необходимы для решения определенных вопросов, проблем и задач в самой организации. Благодаря тому, что тренинг больше направлен на практические занятия человек в процессе обучения не только «познаёт», но и «делает». Такой высококлассный тренинг направлен на развитие как личностных, так и профессиональных способностей у сотрудников. У них появляется стремление к самосовершенствованию, к изменению привычной среды деятельности, поскольку такой специалист должен уметь «менять» и «меняться». Все это напрямую связано с существующей ситуацией, в которой компании должны уметь моментально адаптироваться к новым условиям. Продуктивность сотрудника зависит от того, с какой настойчивостью он приспосабливается к новым условиям. Зачастую сотрудникам умело помогают использовать свой потенциал, необходимый для стратегического прорыва организации, именно тренингованные программы. С уверенностью можно сказать, что бизнес - тренер - это нужное звено в системе развития и обучения персонала, но ведение тренинга при этом является сложным, который требует определенной подготовки, задачей.

В России подготовку таких специалистов выполняют школы бизнес - тренеров, которые осуществляют идею обучения, ориентированного на практику. Благодаря этому начинающий бизнес-тренер получает незаменимый опыт в профессиональной деятельности на практике уже на начинающем стадии обучения.

Тренинг-менеджер - это позиция, которая появилась в российских компаниях значительно позже, чем бизнес-тренер и функционал тренинг-менеджера шире, чем у бизнес-тренера. Этот специалист кроме проведения тренингов и семинаров в соответствии с утвержденным планом организации и бюджетом, установленным на обучение, отвечает так же за планирование, организацию, проведение программ обучения, переподготовку и развитие персонала. Говоря о планировании обучения можно отметить, что на плечи тренинг-менеджера ложится организация оценки персонала и оценки эффективности его обучения. Если формировать план текущего обучения, то тренинг-менеджер задействует как внутренние ресурсы компании, то есть внутрикорпоративные программы обучения, так и внешние, то есть открытые тренинги и семинары. Преимущества корпоративного формата обучения заключается в том, что процесс образования организован с учетом всех особенностей организации и готовит сотрудников, которые будут помаксимуму совместимы с компанией. Еще один огромный плюс - это огромный эффект командообразования, способный оказывать решающее влияние на качество работы. Главным достоинством в открытых тренингах является возможность получить доступ к моделям деятельности, которые не обременяются спецификой конкретных видов деятельности, что помогает по-новому взглянуть на привычные бизнес-процессы, осознать, как и что именно можно изменить в работе компании для улучшения результатов её деятельности. Участие в таких открытых тренингах и семинарах позволяет участникам делиться своим опытом и знаниями. В своей работе тренинг-менеджер может проводить обучение сам, а может подключать внешних специалистов. Для привлечения внешних экспертов тренинг-менеджер анализирует рынок образовательных услуг и организует тендеры на проведение обучения сотрудников организации, а также подбирает открытые тренинги, обязательно ориентируясь на индивидуальные планы развития для участия в них некоторых сотрудников или групп сотрудников. Деятельность тренинг-менеджера дает понять, что для успешного выполнения своих полномочий он должен обладать знаниями о самой компании, её целях, стратегии и перспективах развития.

Менеджер по обучению персонала занимается разработкой эффективной системы корпоративного обучения и развития персонала. «Цель построения системы обучения - достигнуть соответствия профессионального и квалификационного уровней сотрудников реальным бизнес-задачам компании». С точки зрения системы необходимо с одной стороны, дать ответ на вопросы: «зачем?», «кого?», «чему?» и «как?» учить. С другой стороны, планируется серьезная подготовка и стратегия, которая включает:

Во-первых, разработку целей для обучения и развития сотрудников в соответствии с намерениями организации;

Во-вторых, определение политики компании в отношениях различных групп персонала и создание планов действий для каждой группы;

В-третьих, проведение анализа на потребность в обучении;

В-четвертых, выбор форм и методов обучения;

 В том числе и выбор ведущего для процесса обучения, либо обеспечение специалистами внутри организации; А также, разработка бюджета на обучение и развитие персонала. Менеджер по обучению и развитию персонала должен обладать знаниями и навыком в таких сферах как: управление знаниями, управление проектами, анализ потребностей в обучении, внедрение программы коучинга. В своей работе такой эксперт пользуется системным подходом, осознавая необходимость создания полноты видения ситуации для качественной диагностики и принятия решений. Естественно, что далеко не все организации могут позволить себе в штате всех трех специалистов в области обучения и развития персонала. А если возложить на одного сотрудника функции всех этих специалистов, то следует понимать, что смешение их компетенций приведет к снижению эффективности всей компании в целом.

Итак, обучение и развитие персонала является решением важнейшей стратегической задачи. «Умные кадры» способны внести огромный вклад в повышения уровня организации, тем самым ставя ее на путь успеха. Но на самом деле это очень трудоемкий процесс, который требует огромных затрат, как финансовых, так и временных.

# Заключение

Обучение персонала является необходимой составляющей в успешной деятельности производства. Для организации инвестирование в развитие сотрудников важнее, чем инвестирование в развитие мощностей производства. Под развитием персонала обычно понимают комплекс мероприятий, направленных на повышение квалификации персонала и модернизацию психологических особенностей сотрудников.

Система развития персонала на предприятии должна быть гибкой, способной изменять содержание, методы и организационные формы в соответствии с потребностями производства и ситуацией, которая складывается на рынке труда. В соответствии с этим управление развитием персонала должно сконцентрировать свои усилия на решении таких проблем, как разработка стратегии по вопросам формирования квалифицированного персонала, определение потребностей в обучении работников, выбор форм и методов профессионального развития персонала, финансовое обеспечение всех видов обучения в необходимом количестве.

# Список использованной литературы

1. Арутюнян А.С. Сущность развития персонала / А.С. Арутюнян // Вестник университета .- 2016 .- № 2 .- С.196 – 201
2. Бандилет Н.Н. Профессиональное развитие персонала / Н.Н. Бандилет // Наука и образование сегодня.- 2019 .- №7.- С. 85 -88
3. Ветлужских Е.Н. Обучаем - оцениваем / Е.Н. Ветлужских // Справочник по управлению персоналом. - 2005. - № 2. - С. 28 - 34.
4. Лазарева Е.А. Особенности обучения персонала без отрыва от производства / Е.А. Лазарева // Ученые записки Тамбовского отделения РоСМУ .- 2019 .- № 11 .- С. 151 – 158
5. Моисеенко Н.В. Обучение персонала в системе профессионального развития персонала / Н.В. Моисеенко // Профессиональная ориентация. - 2018 .- № 2 -.С 79 – 84
6. Сухорукова Т.Г. Управление развитием персонала предприятия / Т.Г. Сухорукова, С.И. Шпак // Вестник экономики транспорта и промышленности. - 2017 .- № 5 .- С. 29 – 38