

Ключови елементи на системата за обучение на човешките ресурси в „A&D Pharma“

Key Elements of the Human Resource Training System in „A&D Pharma“

Евтим Дечев¹, Галина Петрова², Жана Рангелова³

¹Магистър по фармацевтичен мениджмънт

²Катедра по организация и икономика на фармацията

Медицински университет „Проф. д-р Параскев Стоянов“ – гр. Варна

³Катедра по икономика и управление на здравеопазването

Медицински университет „Проф. д-р Параскев Стоянов“ – гр. Варна

Evtim Dechev¹, Galina Petrova², Zhana Rangelova³

¹Master of Pharmaceutical Management

²Department of Organization and Economics of Pharmacy

Medical University „Prof. Dr. Paraskev Stoyanov“ Varna

³Department of Health Economics and Management

Medical University "Prof. Dr. Paraskev Stoyanov" Varna

Резюме: Публикацията разглежда ключовите елементи на системата за обучение във фармацевтична компания „A&D Pharma“. За да бъде конкурентоспособна и ефективна, организацията провежда два вида обучение – вътрешнофирмено и от външна компания. Те включват лекции, практически упражнения и демонстрации в реални условия. Процедурата за обучение включва идентифициране и оценка на потребностите от обучение, планиране и избор на програма за обучение, план на програмата и оценка на резултатите.

Ключови думи елементи, система, обучение, човешки ресурси

Summary: The article presents and discusses the core elements of the training system implemented in „A & D Pharma“, a pharmaceutical company. To be competitive and effective, the organization conducts two types of training – in-house and contracted to an agency. These include lectures, practical exercises and demonstrations in real-world conditions. The training process involves identifying and assessing training needs, planning and selecting a training program, program design and evaluation of the results.

Key words: elements, system, learning, human resources

Въведение

През последните петнадесет години като трайна тенденция в Европа се очертава нарастването на дейността по обучение на персонала на всички равнища. Все по-често то започва да се приема като инвестиция, а не като разход. Непрекъснато се търсят възможности за повишаване ефективността на дейностите по квалификацията и преквалификацията на служителите. Особено внимание се отделя на разработването на планове и програми за обучение, както и на развитието и прилагането на системния подход при осъществяването на тези дейности.

Обучението на персонала може да се дефинира като системен процес на обогатяване на знанията, уменията и нагласите на заетите с цел да се

усъвършенства тяхното трудово представяне в длъжностите, структурното звено и организацията [4]. Системният подход към тази важна функция предполага следната последователност:

- ♦ откриване и анализиране на нуждите от обучение;
- ♦ определяне на целите на обучението;
- ♦ подготовка на планове и програми за обучение;
- ♦ определяне на обучаващите и на изискванията към тях;
- ♦ избор на методи, техники и форми на обучение;
- ♦ контролиране на процеса на обучение;
- ♦ определяне ефективността на този процес;

- ◆ усъвършенстване на процеса на обучение и осигуряване на неговата непрекъснатост [1, 3].

Компаниите в силно развитите страни осъществяват активна дейност по обучение на персонала и считат, че тя е приоритетна област при управлението на човешките ресурси. Те ежегодно изразходват за обучение на персонала средства, които са около 2% от средствата за заплати. В някои страни като Франция, Швеция и Германия преобладават организациите, за които този процент е двойно по-висок – 4% [2, 8].

В научната литература са формулирани няколко условия, необходими за успешно съставяне и реализиране на планове и програми за обучение [4, 5, 9]:

- ◆ мотивация, ползи и удовлетвореност от обучението;
- ◆ поставяне на стандарти на изпълнение и цели за постигане;
- ◆ съобразяване на техниките на обучение с индивидуалните цели и потребности на отделните участници;
- ◆ прилагане на разнообразни методи на обучение за поддържане на интерес сред обучаваните лица и други.

Съвременните информационни и съобщителни технологии, аудио-визуалната и компютърната техника позволяват индивидуализация на обучението, развитие на мисловните и организационните способности на обучаваните лица.

Успехът на програмите за обучение се обуславя от методическата подготовка, индивидуалния подбор на програмите за обучение, подходящите методи на обучение, прилагането на съвременни технически средства, ориентация на програмите за обучение към решаване на конкретни задачи на организациите [2, 5].

Професионалната компетентност на служителите в една организация до голяма степен определя нивото на организацията, нейната конкурентоспособност и ефективност. В този смисъл управлението на процеса по нейното създаване, разширяване и усъвършенстване е една от основните задачи на мениджмънта на компанията.

Цел

Целта на настоящата статия е да представи алгоритъма и етапите на процедурата от система-

та за обучение на човешките ресурси в „A&D Pharma“.

Материали и методи

Документален метод – проучени и анализирани са вътрешнофирмени нормативни документи и стратегията за развитие на разглежданата организация.

Резултати и обсъждане

„A&D Pharma“ България ЕАД е дружество с основен предмет на дейност търговия на едно с фармацевтични продукти, промотиране, маркетингово обслужване и регистрация на фармацевтични продукти. Фирмата внася и дистрибутира фармацевтични стоки и медицински изделия на големи международни компании. Клиенти на дружеството са повече от 2 000 аптеки и дрогерии в страната. Поддържат се търговски контакти с голяма част от регистрираните търговци на едно на територията на България – Стинг, Либра, Софарма, Фармнет, Фаркол, Биомеда и др.

Въведената от фармацевтичната компания система за обучение на персонала си поставя за цел да определи необходимостта от обучение на служителите в дружеството и да регламентира начините за неговото провеждане. Системата обхваща [6]:

- ◆ обучение на всички служители на фирмата съобразно изискванията на работната длъжност и спецификата на изпълняваните функции;
- ◆ обучение на служителите с цел повишаване на професионалната им квалификация.

Основните цели на обучението са свързани с придобиване на нови и развитие на съществуващите знания и умения; развитие на потенциала на човешките ресурси; подобряване на работата на екипите при изпълнението на служебните им задължения; повишаване на удовлетвореността от работата и личната мотивация и други.

Пряко ангажирани с определяне на отделните параметри на системата за обучение са изпълнителният директор на дружеството, началникът на отдел „УЧР“ и ръководителите на функционалните звена в рамките на оперативната дирекция.

Съгласно вътрешните документи на дружеството дейността по обучението на персонала

е дефинирана като „...процес, вследствие на който се постига повишаване на познанията и/или уменията на персонала на дружеството по осигуряване на качеството“ [6].

Разходите на „A&D Pharma“ за закупуване на курсове за обучение възлизат средно на 2 150

лв. на обучаван за времето на курса. Общата сума на разходите за обучение, чрез закупуване на курсове от външни организации, като процент от разходите за работна заплата представляват 2.33% (Табл. 1) [7].

Таблица 1. Средногодишен размер на разходите за обучение чрез закупуване на курсове от чуждестранни фирми като процент от разходите за работна заплата на „Ей енд Ди Фарма“ за 2017 г.

| Общ брой служители | Средногодишен размер на разходите за РЗ | Брой служители, преминали курс на обучение | Средна цена за обучение на един служител при ползването на външни услуги | Разходи за обучение | Разходи за обучение – процент от разходите за РЗ |
|--------------------|---|--|--|---------------------|--|
| 96 | 2 856 960 | 31 | 2 150 | 66 650 | 2.33% |

(Източник: Финансови документи на „Ей енд Ди Фарма“ за 2017 г.)

Размерът на средствата за обучение на персонала при „A&D Pharma“ може да се установи единствено по отношение на закупените курсове от външни организации, направените разходи за обучение, осъществявано чрез други форми и методи, не могат да се определят с достатъчна точност – например разходите за закупуване на специализирана литература, която се ползва от персонала за самообучение, се осчетоводяват като разходи за дейността, а възнаграждението на линейните ръководители за участие във вътрешните форми на обучение (презентации, споделяне на опит, наставничество) не може да бъде разграничено от основното им възнаграждение.

♦ Алгоритъм на процедурата на обучение

Алгоритъмът на процедурата на обучението в „A&D Pharma“ включва първо идентифицирането на потребностите от обучението. Отговорността за тази дейност носят ръководителите на съответните функционални отдели „Бизнес развитие“, „Продажби“, „Управление на продуктите“ и „Снабдяване“.

На следващия етап се преминава към оценка на потребностите от обучение. Тя се утвърждава от изпълнителния директор на дружеството посредством издадена от него резолюция. В случаите, в които прекият ръководител на отдела прецени, че не съществува необходимост от обучение на персонала, то процедурата се прекратява.

Ако оценката на потребностите от обучение е положителна, се преминава към планиране на обучението. Началниците на отделите, носещи

пряка отговорност за обучението на персонала в дружеството, преценяват дали фирмата е в състояние сама да организира обучението, или се налага ползване на външно обучение. Когато липсват подходящи условия дружеството само да организира обучението на персонала, се взема решение за ползването на услугите на външна обучаваща организация. Това, от своя страна, води до преминаването към следващата дейност от процедурата по обучението, а именно нейния избор.

При избор на вътрешна форма на обучение към изготвения план за обучение се подготвя и предлага подробна „Програма за обучение“. Утвърждаването на плана и програмата за обучение се извършва от изпълнителния директор на дружеството.

Следващата стъпка е провеждане на обучението. В зависимост от избраната форма на обучение отговорност за тази дейност носят началниците на отдели, ангажирани с обучението на персонала, или избраната обучаваща организация. И в двата случая се изготвят отчети и протоколи за извършената дейност по обучението.

След приключване на обучението се преминава към оценка на резултатите, която се извършва въз основа на „Лист за оценка на резултатите“. Ако се установи, че по време на обучението не са постигнати предварително поставените цели, се планира ново обучение.

♦ Основни етапи на процедурата на обучение

На бата на описания по-горе алгоритъм на процедурата „Обучение“ в „A&D Pharma“ се от-

крояват следните основни етапи при нейното реализиране:

- Идентифициране на потребностите от обучение;
- Оценка на потребностите от обучение;
- Планиране на обучението;
- Утвърждаване на плана и програмата;
- Провеждане на обучението;
- Оценка на резултатите от обучението.

През месец декември на всяка текуща година началникът на отдел „ЧР“ изготвя общ „Годишен план за обучение“, който се утвърждава от изпълнителния директор на дружеството. В годишния план за обучение се посочват отделът или звеното, в което то се провежда, темата и месеците, през които се извършва.

Извън плана всеки началник отдел в дружеството може да подава заявка за обучение както за себе си, така и за служителите в съответния отдел. В заявката следва да бъдат посочени темата на обучението, причините за неговото провеждане и служителят, за когото се отнася. Заявката се разписва от длъжностното лице, което е направило предложението.

Заявките за обучение се одобряват от прекия ръководител и се утвърждават от изпълнителния директор. При утвърждаване на заявките се определя и началникът на отдела, отговорен за планиране и провеждане на обучението.

Началник отделите, които отговарят за обучението, проучват възможностите за провеждането му. Ако фирмата разполага със собствени възможности за провеждане на обучението, се избира една от следните две форми:

- ◆ Втрешен семинар – може да се води както от специалисти на фирмата, така и от външни лектори. Най-често темите на тези семинари са свързани с дейността на фирмата и имат за цел усвояване на познания и/или умения, свързани с осигуряване на качеството от по-широк кръг служители. Новопостъпилите служители във фирмата задължително участват във втрешен семинар за управление на системата по качеството.
- ◆ Самообучение – предоставяне на възможност на служители от фирмата да се обучават самостоятелно през работно време, използвайки техническа литература, интернет, технически средства, софтуер и др. за

повишаване и поддържане на тяхната професионална подготовка.

В практиката на разглежданата фирма е застъпена и дейността по въвеждане в работата и адаптация на новите служители. Този процес се осъществява неформално – липсват писани правила, т.е. в документите, касаещи служебните отношения, няма специални текстове, които да уреждат този вид взаимоотношения между ръководството, „старите“ служители и новоназначените.

Адаптацията и въвеждането в работата на новоназначените служители е установена практика. Това е процесът на запознаването на нов член на персонала с изискванията към труда и стандартите на работа, както и запознаването му с другите служители на фирмата.

Ако обучението не може да бъде проведено във фирмата, се извършва подбор на външна обучаваща организация, която може да проведе обучението под формата на различни курсове, семинари и др. форми. Най-често тази форма на обучение е свързана с необходимостта от получаване на нормативно необходими документи за квалификация и правоспособност. Външните обучения обикновено са ръководени от висококвалифицирани проект-мениджъри и ангажират местни и чуждестранни консултанти с опит в дистрибуцията и продажбата на фармацевтични продукти. Обучението, тип „отворени“ или вътрешнофирмени, включва лекции, практически упражнения и демонстрации в реални условия. Те са насочени главно към служителите, пряко ангажирани при осъществяването на контакти с бизнес партньорите на фирмата, и включват:

- ◆ специализирани обучения в областта на фармацията;
- ◆ обучения за оптимизиране на работните процеси и управление на времето;
- ◆ обучения в областта на продажбите (представяне на продукти, формиране на отделните параметри на офертата за продажба, договаряне на условия за дългосрочно сътрудничество и др.).

Избраната форма на обучение, участниците, мястото и времето на провеждане и предвиденият бюджет се вписват в плана за обучение.

Когато е избрана вътрешна форма на обучение, към плана за обучение се изготвя и прилага

подробна „Програма за обучение“ по конкретни теми, заедно с необходимото време за усвояването им и начина на оценка на резултатите. В случаите, когато е избрано външно обучение, към плана се прилага програмата на избраната обучаваща организация.

Изготвените „План“ и „Програма“ за провеждане на обучението се утвърждават от изпълнителния директор на дружеството.

За всички вътрешни форми на обучение задължително се води „Отчет за провеждане на обучението“, където се вписват темата, времето на провеждане и участниците. За проведеното външно обучение се изисква отчет от обучаващата организация, когато това е възможно.

След всяко проведено обучение се извършва оценка на резултатите. За вътрешните форми на обучение това може да е тест, изпит, събеседване и др., а за външните фирми – сертификати, удостоверения, дипломи и т.н. И в двата случая началникът на отдела, отговарящ за обучението, попълва „Лист за оценка на резултатите от проведено обучение“, в който на основание получените оценки и прави препоръки за следващи действия – повишения, преместване на друга длъжност, ново обучение, наказания, уволнения и др.

Всички документи по процедурата се съхраняват от упълномощен представител на ръководството, като всички заявки за обучение и свързаните с тях инструменти (планове, програми, отчети, протоколи, листовки за оценка на резултатите и др.) след приключване на обучението се съхраняват в папка „Обучение“. Придобитите лични документи за квалификация или правоспособност (дипломи, удостоверения,

сертификати и др.) се съхраняват в досиетата на служителите.

Изводи

Разглежданата организация има добре структурирана и функционираща система за обучение на персонала. Това е предпоставка за реализиране на редица положителни ефекти – провеждат се обучения, които доразвиват способностите на служителите и спомагат за повишаване на знанията и уменията им в нужната област. По този начин се повишава приносът на служителите за реализиране на фирмените цели и се подпомага тяхното кариерно развитие. Отговорността за взетите решения в областта на обучението на персонала в най-голяма степен се носи от изпълнителния директор, а решението на отделни проблеми, имащо отношение към тактическата страна на обучението, е делегирано на началниците на отдели.

Заклучение

Очакващото се засилване на конкурентния натиск в следващите години във фармацевтичния сектор, заедно с изчерпването на възможностите за повишаване на ефективността при използването на останалите ресурси (финансови, технологични, маркетингови и пр.) ще направи човешките ресурси основно средство за подобряване на конкурентоспособността на организацията. В тези условия основните проблеми ще бъдат свързани с осигуряването на адекватно ниво на професионалните знания и умения на служителите и осигуряването на дългосрочна ангажираност на персонала в дейността на фармацевтичната фирма.

Литература:

1. Гюрова, В. Понятие за перманентното образование. Народна просвета, бр. 3/1990.
2. Осигуряване на качеството на продължаващото професионално обучение, доклад на Европейската фондация за обучение <http://www.ETF.eu.int/quality>
3. Паунов М., М. Паунова, Ал. Паунов, Организационно поведение, Сиела, София, 2013.
4. Панайотов Д., Организационно поведение – новите парадигми за човешкото развитие, НБУ, София, 2013.
5. Петров П., Атанасова М. Образованието и обучението на възрастните. Веда Словена, С., 2003.
6. Стратегия на Ей енд Ди Фарма за развитие на човешките ресурси, 2010.
7. Финансови документи на Ей енд Ди Фарма за 2014.
8. Brewster, Chris & Hegeswich, Ariane., Policy and practice in European Human Resource Management. Routledge, 2011.
9. Corey, Raymond, Case Method Teaching, Harvard Business School 9-581-058, Rev. November 6, 2008.

Адрес за кореспонденция:

Евтим Дечев

E-mail: evtim.dechev@gmail.com
