

УДК 331.108.2

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СКЛАДОВА УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ФІРМИ

З.М.Мнушко, О.М.Євтушенко, Л.П.Дорохова

Національна фармацевтична академія України

У процесі розвитку підприємство рано чи пізно стикається з проблемою зниження активності працівників і, відповідно, усієї фірми в цілому, що безпосередньо впливає на внутрішній дух організації, відбивається на іміджі фірми та на економічних результатах діяльності.

Існують відпрацьовані механізми управління персоналом, але у вітчизняних керівників не вистачає досвіду, часу, а іноді просто бажання для того, щоб проводити кадрову політику, яка враховує інтереси всього персоналу фірми, що веде до виникнення проблем та розбіжностей між керівником і підлеглими. Нами проведено дослідження, що дозволяє відстежити стан роботи з кадрами на фармацевтичних фірмах. Було проведено анкетування управлінського і торгового персоналу харківських фармацевтичних фірм із питань управління кадровим потенціалом та його мотивації (опитано керівників різного рангу 20 фірм, чисельність персоналу яких коливається від 15 до 90 чоловік). У першу чергу ними були виділені наступні питання кадрової політики, що потребують постійного відстеження: плинність кадрів — 29%; низька організація праці — 37%; найм торгового персоналу — 61%; навчання і підвищення кваліфікації торгових представників — 63%; контроль діяльності торгових представників — 31%; низька чи недостатня мотивація — 68%; низька активність персоналу — 54%; відсутність кадрів, що генерують ідеї, — 23%; оцінка результативності роботи торгового персоналу — 30%. Анкетування також показало, що при пошуку фахівців вітчизняними фірмами звичайно використовуються наступні шляхи підбору персоналу: через знайомих співробітників і особистих знайомих — 56%; оголошення в ЗМІ — 14%; перегляд резюме в ЗМІ — 4%; платні кадрові агентства — 10%; власні бази даних — 3%; безкоштовні кадрові агентства — 3%; контакти з вузами — 1%; ярмарки вакансій — 1%; внутрішній кадровий резерв — 8%. При найманні на роботу фахівцям пред'являються визначені ви-

моги, що включають як кваліфікаційні якості, так і особисті. Так, до торгового представника фармацевтичної компанії висувають наступні вимоги: вища медична (фармацевтична) освіта; знання персонального комп'ютера на рівні користувача; досвід роботи не менше 2-х років; наявність відпрацьованих каналів збуту; знання кон'юнктури й особливостей регіонального ринку; комунікабельність. Стосовно набору співробітників у комерційний відділ фірми, 76% опитаних респондентів відповіли, що хотіли б, щоб фахівець комерційного відділу був з вищою фармацевтичною освітою; 24% хотіли б, щоб фахівець комерційного відділу був з вищою економічною освітою; 13% висловилися за професійно підготовленого менеджера. Відповідно до цього, 43% опитаних керівників збираються збільшити витрати на підготовку, перепідготовку кадрів і підвищення кваліфікації вже працюючих співробітників.

Також одним із актуальних питань управління персоналом залишається питання мотивації співробітників, особливо тієї їхньої частини, що зайнята збутому продукції фірми. Компанія повинна розглядати свій торговий персонал як найбільш коштовну частину активів, а не як статті витрат. На питання анкети "Які види винагород використовуються на фірмі?" торговий персонал дав наступні відповіді: періодичне матеріальне заохочення — 57%; постійне матеріальне заохочення — 13%; підвищення по службі — 19%; невеликі подарунки до свят — 43%; похвала поряд з матеріальним заохоченням — 69%; тільки похвала — 12%. Менеджерами було відзначено, що мотивація не систематичне і налагоджене явище, види мотивації досить одноманітні, найчастіше винагорода підноситься як результат добрих стосунків, а не як стимул за добре виконану роботу. В ідеалі на фірмі необхідно мати постійно діючу систему стимулювання, що повинна базуватися на визначених результатах збутової діяльності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Диксон П. Р. *Управление маркетингом / Пер. с англ.* — М.: ЗАО "Бизнес школа Интер Синтез", 1999. — 267 с.
2. Громовик Б. П., Кухар А. А. // *Провизор.* — 2000. — №13. — С. 16-18.
3. Ивановская Л., Суслова Н. // *Маркетинг.* — 1999. — №6. — С. 12-13.
4. Тамилов В., Хакунов Т. // *Маркетинг.* — 1999. — №3. — С. 10-11.