

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
фармацевтичний факультет
кафедра фармацевтичного менеджменту та маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ТЕМУ: «УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
АПТЕЧНОГО ЗАКЛАДУ»

Виконав: здобувач вищої освіти групи Фс17 (5,5з)-02а
спеціальності 226 Фармація, промислова фармація
освітньої програми Фармація
Софія САРБАШ

Керівник: доцент закладу вищої освіти кафедри
фармацевтичного менеджменту та маркетингу,
к.фарм.н., доцент Наталя МАЛІНІНА

Рецензент: завідувачка кафедри соціальної фармації,
к.фарм.н., доцент Аліна ВОЛКОВА

АНОТАЦІЯ

Випускна кваліфікаційна робота присвячена вивченню аналізу діяльності та ефективності кадрового менеджменту аптечного закладу та дослідженню основних напрямів управління кадрами в аптеці.

Робота викладена на 67 сторінках друкованого тексту і складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел і додатку. Робота ілюстрована 35 рисунками і 3 таблицями, містить 48 джерела наукової літератури.

Ключові слова: кадровий менеджмент, управління персоналом, ротація кадрів, плинність кадрів, адаптація кадрів, аптечний заклад.

ANNOTATION

The final qualifying work is devoted to the study of the analysis of the activity and effectiveness of personnel management of a pharmacy and the study of the main areas of personnel management in the pharmacy.

The work is presented on 67 pages of printed text and consists of an introduction, three chapters, general conclusions, a list of sources used and an addition. The work is illustrated with 35 figures and 3 tables, contains 48 sources of scientific literature.

Key words: personnel management, personnel rotation, personnel turnover, personnel adaptation, pharmacy.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ І ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Управління персоналом як складова успішної діяльності організації.....	8
1.2. Сучасні підходи до формування персоналу фармацевтичних організацій.....	10
1.3. Професійний розвиток персоналу як фактор підвищення ефективності роботи організації.....	16
Резюме.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АПТЕЧНОГО ЗАКЛАДУ.....	19
2.1. Оцінка кадрового менеджменту аптечного закладу «АНЦ»	19
2.2. Аналіз засобів стимулювання (мотивації) роботи працівників аптеки «АНЦ», їх ефективність.....	28
2.3. Стратегічний аналіз діяльності аптеки «АНЦ».....	34
Висновки до розділу 2.....	37
РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ В АПТЕЧНОМУ ЗАКЛАДІ.....	41
3.1 Оцінка плинності, ротації кадрів в аптеці «АНЦ», її основні причини та мотиви.....	41
3.2 Аналіз діяльності аптеки «АНЦ» з адаптації молодих фахівців.....	49
3.3 Заходи удосконалення кадрового менеджменту для аптеки «АНЦ».....	52
Висновки до розділу 3.....	58

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	68
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми. Останнім часом все більша кількість керівників організацій усвідомлюють проте, що лише цілеспрямована та безперервна робота з персоналом може принести успіх для їх організації. Головне завдання, яке стає для керівництва це знайти такі принципи та механізми дії, які зроблять ефективну систему управління персоналом, орієнтовану на взаємовигідне стратегічне співробітництво організації з її працівниками. Для побудови ефективної системи управління персоналом необхідно врахувати велику кількість інформації про об'єкт управління це персонал. Спеціальним інструментом для отримання такої інформації є оцінка персоналу, яка дозволяє визначати індивідуальні особливості працівників, їх сильні та слабкі сторони, мотиваційні потреби та потенційні можливості. Отримана інформація дає можливість забезпечити особливий (індивідуальний), найбільш ефективний спосіб для прийняття рішень з управління організацією [1, 6, 7, 12, 18, 28]. Кадровий менеджмент, на відміну від управління персоналом, переорієнтовується з вимоги працівників на нужди самої організації, а пріоритети управління персоналом переважно встановлюються результатами аналізу (функціонального) існуючих та прогнозованих робочих місць, а не існуючих кадрових потенціалів організації [2, 4, 9, 17, 19, 22, 26].

Актуальність проблеми наукових досліджень щодо управління персоналом та кадрового менеджменту, висвітлені в наукових працях відомих науковців, так як: Малий В.В., Мнушко З.М., Півень О.П., Галій Л.В., Толочко В.М., Григорьева О. Н., Дегтяр О. А., Рудьєв В.А. та ін. [8, 20, 22, 24, 29].

Мета дослідження полягає у проведенні аналізу діяльності та ефективності кадрового менеджменту аптечного закладу та дослідження основних напрямів управління кадрами в аптеці.

Завдання дослідження. Відповідно до поставленої мети було визначено та вирішено наступні завдання:

- узагальнити літературні дані щодо теоретичного обґрунтування значення управління трудовими ресурсами і персоналом в організації;
- здійснити аналіз діяльності та ефективності кадрового менеджменту аптечного закладу;
- провести оцінку кадрового менеджменту аптечного закладу «АНЦ»;
- проаналізувати засоби стимулювання (мотивації) роботи працівників аптеки «АНЦ», їх ефективність;
- провести стратегічний аналіз діяльності аптеки «АНЦ»;
- дослідити основні напрями управління кадрами в аптечному закладі;
- надати оцінку плинності, ротації кадрів в аптеці «АНЦ» та з'ясувати її основні причини та мотиви;
- проаналізувати діяльності аптеки «АНЦ» з адаптації молодих фахівців;
- запропонувати заходи удосконалення кадрового менеджменту для аптеки «АНЦ».

Об'єкт дослідження: аптечний заклад «АНЦ» (ТОВ «Магнолія»), місто Дніпропетровськ.

Предмет дослідження: оцінка та аналіз діяльності аптечного закладу «АНЦ», заходи удосконалення напрямків кадрового менеджменту аптечного закладу «АНЦ» (ТОВ «Магнолія»), місто Дніпропетровськ.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених. Для здійснення поставлених завдань у процесі написання роботи були використані такі методи: індукції та дедукції (при дослідженні теоретичних аспектів сутності понять «управління персоналом»; системного підходу (для обґрунтування чинників, які впливають на кадровий менеджмент аптечного закладу); метод соціологічного опитування (анкетного опитування) для вивчення стану формуванні кадрового менеджменту в аптечному закладі, графічного зображення (для наочного відображення статистичних матеріалів,

схематичної ілюстрації теоретичних і практичних положень роботи). Для математичної обробки були використані сучасні комп'ютерні технології.

Практичне значення отриманих результатів полягає у оцінці та удосконаленню напрямків кадрового менеджменту аптечного закладу, як складової успішної діяльності із надання якісних та професійних послуг спеціалістами фармації стосовно відвідувачів аптеки, а також сприйняття аптечного закладу суспільством в цілому. Досліджені у роботі основні напрямки та фактори формування кадрового менеджменту, практичні аспекти (оцінювання стану кадрового менеджменту) і рекомендації щодо удосконалення кадрового менеджменту для аптеки «АНЦ» можуть стати корисними для науковців та фахівців-практиків з менеджменту персоналу.

Елементи наукової новизни. Новизна роботи полягає в тому, що за допомогою методу анкетування спеціалістів фармації аптечного закладу «АНЦ» було: 1) надано оцінку кадрового менеджменту аптечного закладу «АНЦ», 2) проаналізовано засоби стимулювання (мотивації) роботи працівників аптеки «АНЦ», їх ефективність; 3) проведено стратегічний аналіз діяльності аптеки. Вивчено основні напрями управління кадрами в аптечному закладі та надано оцінку плинності, ротації кадрів в аптеці «АНЦ» та з'ясовано основні причини та її мотиви. Проаналізовано діяльність аптеки «АНЦ» з адаптації молодих фахівців та запропонувати заходи удосконалення кадрового менеджменту для аптеки «АНЦ».

Апробація результатів дослідження і публікації. За результатами досліджень були опубліковані тези на XI науково-практичній конференції з міжнародною участю «Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку» (м. Харків, 14.12. 2022 р).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних літературних джерел та додатків. Робота викладена на 67 сторінках друкованого тексту, яка включає 3 таблиці, 35 рисунків та 48 джерел літератури, 16 із них – іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ І ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ

За результатами огляду та аналізу літературних джерел з'ясовано, що максимально ефективне використання кадрового капіталу є найважливішим із факторів досягнення успіху будь-якої організації. Новітні технології, ідеї та устаткування, найкращі умови праці не дають змоги досягти такого постійно високого рівня успіху в організації без дружнього та збалансованого колективу. Правильно організований кадровий менеджмент створює атмосферу, в якій підвищується трудовий потенціал, розвиваються здібності, працівники отримують задоволення від проведеної роботи та суспільного визнання власних досягнень. Основною метою кадрового менеджменту вважають уміння працювати з підлеглими, правильно аналізувати їх та допомагати їм у зацікавленості щодо підвищення свого кваліфікаційного рівня [1, 2, 4, 6- 9, 13].

1.1. Управління персоналом як складова успішної діяльності організації

Управління персоналом це складна концепція, що включає в себе великий перелік питань: від початку розробки концепції управління та мотивації персоналу до практичного застосування цієї теорії в конкретній організації. Термін «управління персоналом» формується за визнанням особи робітника, на знанні його мотиваційного ставлення, здатності формувати та відправляти їх згідно інтересів компанії [1, 2, 4, 6- 9, 13, 17, 21, 23, 27, 33-35].

Досліджено основні принципи управління персоналом, які включають в себе наступні ознаки: 1) орієнтацію на вимоги чинного нормативно-правового законодавства про працю. На жаль, сьогодні виникають нерідкі випадки порушення щодо даного законодавства, особливо в приватних структурах, що проявляється у скороченні працівника відпустку, порушення прав вагітних жінок та жінок, які мають малолітніх дітей, скорочення штату,

визначення розмірів і форм виплати заробітної плати, внесення записів у трудову книжку працівника та ін. ; 2) забезпечення умов для стабілізації персоналу і мінімізації звільнень. Слід зазначити, що керівники, повинні уникати плінності кадрів в організації, і виявити їх причини для того, щоб досягти стабільної роботи і мати позитивний імідж на ринку; 3) облік поточних і перспективних потреб організації в персоналі; 4) дотримання балансу інтересів організації та її працівників; 5) залучення всіх зацікавлених сторін, включаючи профспілки, у здійсненні кадрової політики організації; 6) максимальною увагою до кожної особистості, її прав, гідності, свободи [1, 2, 4, 21, 23, 27, 45-48].

Доведено, що організація, може бути представлена, як сукупність перетворення своїх елементів у взаємозв'язок між собою. Розглянемо основні елементи в системі управління персоналом: 1) суб'єкт-менеджер; 2) процес - метод управління персоналом, досягнення цілей підприємств; 3) об'єкт – персонал [6- 9, 13, 36-38].

Формування системи управління персоналом включає побудову «дерева цілей», як цілей персоналу, так і цілей керівництва, забезпечуючи їх найменшу невідповідність. Організаційна структура управління персоналом: 1) визначення структурних зв'язків служби; 2) формування цілей та завдання структурних зв'язків; 3) побудова структури управління персоналом на основі особливостей організації та структури управління в ній; 4) розгляд питань щодо взаємозв'язку, між структурними підрозділами та управління персоналом, а також між собою та іншими структурними організаціями [1, 2, 4, 6- 9, 13, 39-42].

Процеси в системі управління персоналом: 1) планування; 2) організація (розподіл праці, інструмент постачання, поліпшення умов праці тощо); 3) мотивація (збільшення заробітної плати, соціального пакету тощо); 4) контроль (раціональне використання трудових ресурсів, виконання замовлень); 5) бухгалтерський облік персоналу, роботи тощо [6- 9, 32, 43, 44].

Завдання системи управління персоналом полягають у наступному: 1) забезпечені організацією робочою силою, у потрібній кількості та необхідній кваліфікації; 2) максимально і раціонально використовувати можливості працівника та колективу; 3) наданні працівникам гарних умов для високої продуктивності, мотивувати їх, розвивати звичку до самодисципліни та співпрацювати з організацією; 4) не лише залучати персонал до роботи, а й забезпечувати його розвиток, підвищення кваліфікації, збереження працівника в організації; 5) отримуватися інтересів як організації, так і працівника; 6) максимізувати ефективність управління персоналом.

Завдання та цілі управління персоналом залежать від стратегічних цілей організації. Діяльність з управління персоналом повинна бути безпосередньо спрямована на вдосконалення організації праці та персоналу: 1) інформаційне забезпечення роботи персоналу; 2) розвиток корпоративної культури; 3) допуск на робоче місце в організації, кар'єрний ріст, мотивація працівників. Ефективність управління персоналом залежить від поставлених цілей управління та варіантів побудови самої системи управління персоналом в організації, необхідно вибрати найбільш оптимальні технології та методи роботи з людьми [1, 2, 4, 6- 9, 13, 17, 21, 31].

1.2. Сучасні підходи до формування персоналу фармацевтичних організацій

Процес формування персоналу у фармацевтичних організаціях включає наступні етапи: планування, набір, відбір та професійна адаптація, використання та розвиток (рис. 1.1.). З огляду літератури доведено, що підвищення ефективності управління персоналом, пов'язане із оптимізацією співвідношення адміністративних працівників, удосконаленням підготовки та підвищення кваліфікації управлінського персоналу, зміцненням трудової дисципліни та зменшенням затрат робочого часу. Аналіз політики щодо формування персоналу вміщує: 1) вікову та професійну структуру прийнятого персоналу організації; 2) витрати на підготовку здобувачів

освіти, які проходять виробничу практику і потім працевлаштовуються; 3) витрати на профорієнтацію [1, 2, 4, 6- 9, 13, 17, 21, 23, 27, 33-35].



Рис. 1.1. Процес формування персоналу у фармацевтичній організації

Важливою складовою формування персоналу організації та однією з головних функцій управління є планування (система взаємопов'язаних, об'єднаних спільною метою завдань, що визначають сторони, порядок, послідовність виконання окремих робіт, операцій). Ефективність системи управління персоналом істотно впливає на стійкість організацій, тому що сприяє розвитку найбільше цінного корпоративного ресурсу – людського. Розрахунок потреби в персоналі організації складається з поєднання таких цілей, як визначення необхідної чисельності робітників та їх фахового і кваліфікаційного складу, що дозволяє здійснити використання нормативних документів [6- 9, 13, 23, 27, 33-35].

Формування персоналу організації це особлива стадія, винятково важлива в життєвому циклі організації, в процесі якої закладається основа його інноваційного потенціалу і перспективи подальшого розвитку. Мета

формування персоналу це мінімізувати витрати, зумовлені розбіжністю здібностей до праці і особистих якостей людей із можливостями їх використання піз час виконання конкретних видів робіт, потенційної і фактичної зайнятості в кількісному і якісному відношенні [13, 17, 21, 23, 27, 40-43].

Завдання формування персоналу: 1) встановити оптимальне співвідношення чисельності працівників із різними професійно-кваліфікаційними і соціально-психологічними характеристиками для досягнення максимальної відповідності між структурами робіт, робочих місць і персоналом; 2) забезпечити оптимальний ступінь завантаження працівників із метою повного використання їх трудового потенціалу і підвищення ефективності їх праці; 3) оптимізувати структуру працівників із різним функціональним змістом праці [1, 2, 4, 6, 37-40].

Встановлено основні стадії формування персоналу підприємств: 1) підготовча (профорієнтація, профвідбір, первинна професійна підготовка); 2) розподільна (набір і розстановка кадрів); 3) адаптаційна (формування соціально-психологічної структури, міжособистісних зв'язків; формування соціально-економічної структури – професійна підготовка) [1, 2, 4, 21, 23, 27].

Оцінка персоналу є важливою частиною кадрової політики будь-якої організації. Вона дозволяє не тільки отримати необхідну інформацію про окремих працівників і виявити, наскільки той чи інший співробітник відповідає посаді, але й підвищити ефективність управління і мотивацію персоналу, а також поліпшити психологічний клімат у колективі. Результати оцінки працівників визначають його положення в організації та подальшу перспективу кар'єрного зростання або ротації. Для працівника це є важливим мотиваційним фактором щодо покращення своєї трудової діяльності [1, 2, 4, 6- 9, 13, 17, 21, 46-48].

Проведення оцінки персоналу надає інформацію про: 1) ефективність роботи працівників; 2) потенційні можливості спеціалістів і перспективи їх

росту; 3) причини неефективної роботи окремих працівників; 4) потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації [1, 2, 4, 6- 9, 13, 17, 21].

В сучасному сьогодні існують підходи до оцінки персоналу (зазвичай їх об'єднують у три групи), відповідно до спрямованості [1, 2, 4, 6- 9, 13, 17, 21, 23, 27, 33-35]:

I. Якісні методи (описові) – оскільки вони характеризують співробітників без застосування суворих кількісних даних. До якісної оцінки належать: 1) Матричний метод – порівняння якостей конкретної людини з ідеальною моделлю співробітника для тієї чи іншої посади; 2) Метод системи довільних характеристик – кадрова служба або керівник виділяють найбільші досягнення і найсерйозніші порушення в роботі і роблять висновки на основі їх зіставлення; 3) Оцінка виконання завдань – найпростіший метод, коли оцінюється робота співробітника в цілому; 4) Метод «360 градусів» – оцінка працівника колегами, керівниками, підлеглими, клієнтами і їм самим; 5) Групова дискусія – розмова працівника з керівником або експертами в цій сфері діяльності про результати його роботи і перспективи.

II. Кількісні методи – ці методи вважаються найбільш об'єктивними, оскільки всі результати їх проведення виражені в цифрах: 1) Метод бальної оцінки – за кожне професійне досягнення персонал отримує певну, заздалегідь обумовлену кількість балів, які підсумовуються за підсумками конкретного періоду – місяця, кварталу або року; 2) Ранговий метод – група керівників впроваджує рейтинг співробітників, потім всі рейтинги звіряються між собою, і тих співробітників, які опинилися на найнижчих позиціях, звільняють або переводять на менш відповідальну посаду; 3) Метод вільної бальної оцінки – у цьому випадку кожна якість співробітника оцінюється експертами на певну кількість балів, а результати сумуються. На основі отриманих фактів складається рейтинг.

III. Комбіновані методи – найбільш ефективні підходи до оцінки, оскільки в них використовуються і описові, і кількісні аспекти: 1) Метод суми оцінок – кожна характеристика працівника оцінюється за певною

шкалою, а потім виводиться якийсь середній показник, порівнюваний з ідеальним для конкретної посади; 2) Система угруповання – всіх співробітників ділять на кілька груп – від тих, хто працює незадовільно, до тих, чия робота практично бездоганна, а потім проводиться порівняння та оцінка.

Всі перераховані методи здатні оцінити тільки певний аспект роботи співробітника або його соціально-психологічну характеристику. Існує кілька найбільш поширених методів оцінки компетенції співробітників [1, 2, 4, 6- 9, 13, 17, 21, 23, 27]:

1. Атестація – порядок її проведення має бути викладений в офіційно затверджених керівництвом компанії документах. В ході неї оцінюється кваліфікація, рівень практичних навичок і теоретичних знань, ділові та особистісні якості співробітника.

2. Ассесмент-центр. Сучасний метод оцінки персоналу, що дозволяє отримати достовірну інформацію про особистісні, ділові якості співробітника і про те, наскільки наявний кадровий склад організації відповідає її цілям, політиці і структурі. Проведення оцінки цим методом включає три етапи: – підготовчий, під час якого визначаються цілі оцінки; – розробка процедури, що включає сценарій проведення ассесмент-центру, моделювання, визначення набору оціночних методик. За результатами заходів проводиться загальна оцінка учасника і складання звіту. – закінчується етап наданням зворотного зв'язку з учасниками. Це найбільш комплексний і складний в проведенні метод, зазвичай його застосовують тільки у великих компаніях.

3. Тестування. При оцінці кандидатів використовують як професійні, так і психологічні тести. Психологічні допомагають виявити особистісні особливості співробітника, а професійні – його вміння і знання, необхідні для успішного виконання посадових обов'язків.

4. Інтерв'ювання цей метод, заснований на питаннях і відповідях. Процедура може бути проведена у вільній формі (неструктуроване інтерв'ю), в цьому випадку визначається емоційна реакція на питання. Структуроване

інтерв'ю передбачає підготовку питань заздалегідь. Найбільш ефективним структурованим інтерв'ю вважається ситуаційно-поведінкове, коли кандидату пропонується згадати ситуацію з його професійної діяльності, а потім оцінити свою роль в ній і відтворити модель поведінки.

5. Метод експертних оцінок персоналу. Він полягає в залученні до оцінки персоналу експертів, які аналізують характеристики співробітників і на основі власного досвіду і знань роблять висновки. Експертом може виступати як керівник організації, так і співробітники, які добре знають оцінюваного (внутрішня оцінка). Зовнішня оцінка – це оцінка за участю залучених фахівців в області спостереження та психології.

6. Ділова гра. Оцінка персоналу за допомогою імітації ділової активності. Метод ділової гри дозволяє змоделювати дії співробітника в тій чи іншій, бажано, складній ситуації і оцінити його поведінку, стресостійкість, здатність швидко і правильно приймати рішення, взаємодія з колегами і клієнтами. При оцінці персоналу дуже важливо дотримати кілька принципів: об'єктивність, надійність, комплексність, достовірність і доступність для розуміння.

Також з'ясовано основні цілі щодо проведення оцінки персоналу: 1. Зрозуміти, чи відповідає працівник займаній посаді. 2. Виявити потенціал працівника. 3. Визначити особисті якості співробітника. Необхідно відмітити, щоб оцінка персоналу була зрозумілою, об'єктивною, прозорою та відповідала змісту роботи співробітників, мотивувала їх і була динамічною. Щоб запобігти складнощам, які можуть виникнути, потрібно пояснювати співробітникам та керівникам, навіщо проводиться оцінка та яких результатів з її допомогою можна досягти [1, 2, 4, 6- 9, 13, 17, 21, 23, 27].

Отже, оцінку персоналу доцільно проводити керівникам для того, щоб підвищити ефективність управління і мотивацію персоналу, а також поліпшити психологічний клімат у колективі, що у свою чергу приведе до реалізації стратегічних цілей організації та підвищенню економічного становища організації.

1.3. Професійний розвиток персоналу як фактор підвищення ефективності роботи організації

Результати огляду літератури показали, що професійний розвиток персоналу є складним напрямом в системі управління персоналом, який включає: 1) первинне професійне навчання працівників; 2) підвищення кваліфікації; 3) перепідготовка персоналу; 4) планування та розвиток кар'єри. Система професійного розвитку та навчання персоналу дозволяє формувати і підтримувати кадровий склад в організації, підвищує професійну майстерність працівників, формує у них сучасне економічне мислення та вміння працювати в команді. Завдяки процесам навчання та розвитку підвищується продуктивність праці та ефективне функціонування організації в цілому. Кожна організація здійснює професійне навчання персоналу, яке найчастіше відбувається у вигляді первинної професійної підготовки працівників, перепідготовки або підвищення кваліфікації працівників [1, 2, 4, 6- 9, 13].

Оцінка ефективності навчання персоналу є центральним моментом управління професійним навчанням у сучасній організації. Інвестиції в розвиток персоналу повинні принести віддачу у вигляді підвищення результативності діяльності організації. Конкретними показниками ефективності навчання є рівень продуктивності праці, приріст прибутку, збільшення обсягів продажів, підвищення рівня конкурентоспроможності працівника, збільшення задоволення від праці та ін. [1, 2, 4, 6- 9, 13, 17, 21, 23].

Управління розвитком персоналу являє собою розробку та реалізацію заходів, які спрямовані на удосконалення якісних характеристик працівників, що є необхідними відповідно до загальної стратегії розвитку організації. Доведено, що розвиток персоналу в кожній організації повинен здійснюватися у трьох напрямках: професійному, соціальному, особистісному. Професійний розвиток здійснюється за допомогою професійного навчання, адже воно дозволяє компенсувати відставання знань

та досвіду працівників від зміни техніки і технології виробництва. Також важливим напрямом розвитку персоналу підприємства є особистісний розвиток, який включає: цікаву роботу; гнучкий графік роботи; вільний час для відпочинку; підвищення відповідальності. Першочерговим для підвищення рівня розвитку персоналу є проходження курсів підвищення кваліфікації, адже на даний час відбувається різка зміна технологій та обладнання, тому знання стають застарілими і їх потрібно постійно оновлювати [1, 2, 4, 6- 9, 13, 17, 21, 23, 27, 33-35].

Причиною слабкої конкурентоспроможності організації є низький кваліфікаційний рівень найманих працівників. Тому розвиток персоналу – актуальна проблема і потребує вдосконалення й пристосування до об'єктивних умов сучасності. На сьогоднішній день організація процвітає настільки, наскільки ефективно воно розвиває свій персонал. Відбувається постійне зростання вимог до розвитку працівників, їх професійної компетентності, забезпечення їх належним багажем компетенцій. Основними напрямками вдосконалення розвитку персоналу в умовах конкуренції є: 1) підвищення освітнього рівня персоналу, постійне оновлення знань з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями персоналу; 2) стимулювання професійного зростання працівників; 3) забезпечення підвищення кваліфікації працівників; 4) заохочення персоналу до створення і розвитку інновацій, здатних забезпечити конкурентні переваги для підприємства; 5) формування системи безперервної професійної освіти і підготовки кадрів, включаючи навчання безпосередньо на виробництві та з відривом від виробництва; 6) створення умов для кар'єрного росту працівників; 7) заохочення внутрішньої конкуренції між співробітниками у межах організації, не допускаючи при цьому виникнення конфліктів; 8) забезпечення стабільності кадрового складу, а також його адекватного оновлення; 9) проведення вертикальної і горизонтальної ротації персоналу [1, 2, 4, 6- 9, 13, 17, 21, 23, 27].

Резюме:

Проведено узагальнення літературних джерел щодо теоретичного обґрунтування значення управління трудовими ресурсами і персоналом в організації.

1. Наведено визначення «управління персоналом» та основні ознаки щодо принципів управління. Розглянуто процес в системі управління персоналом, його цілі та завдання. З'ясовано, що завдання та цілі управління персоналом залежать від стратегічних цілей організації.

2. Досліджено, що процес оцінювання персоналу займає значне місце в системі управління підприємства у сучасних умовах. Проаналізовано, що саме оцінювання персоналу, як елемент управління людськими ресурсами дає змогу виявити і розкрити потенціал кожного співробітника, а також запобігти невідповідності кваліфікації певній посаді та дає змогу керівникам вчасно прийняти управлінські рішення для уникнення професійного застою у працівників.

3. Доведено, що професійний розвиток персоналу є складним напрямом в системі управління персоналом, який включає в себе 4 етапи: 1) первинне професійне навчання працівників; 2) підвищення кваліфікації; 3) перепідготовка персоналу; 4) планування та розвиток кар'єри. Завдяки процесам навчання та розвитку підвищується продуктивність праці та ефективне функціонування організації в цілому.

4. З'ясовано, що основною причиною слабкої конкурентоспроможності організації є низький кваліфікаційний рівень найманих працівників. Тому розвиток персоналу є актуальною проблемою та потребує удосконалення й адаптація до сучасних, об'єктивних умов сьогодення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АПТЕЧНОГО ЗАКЛАДУ

2.1. Оцінка кадрового менеджменту аптечного закладу «АНЦ»

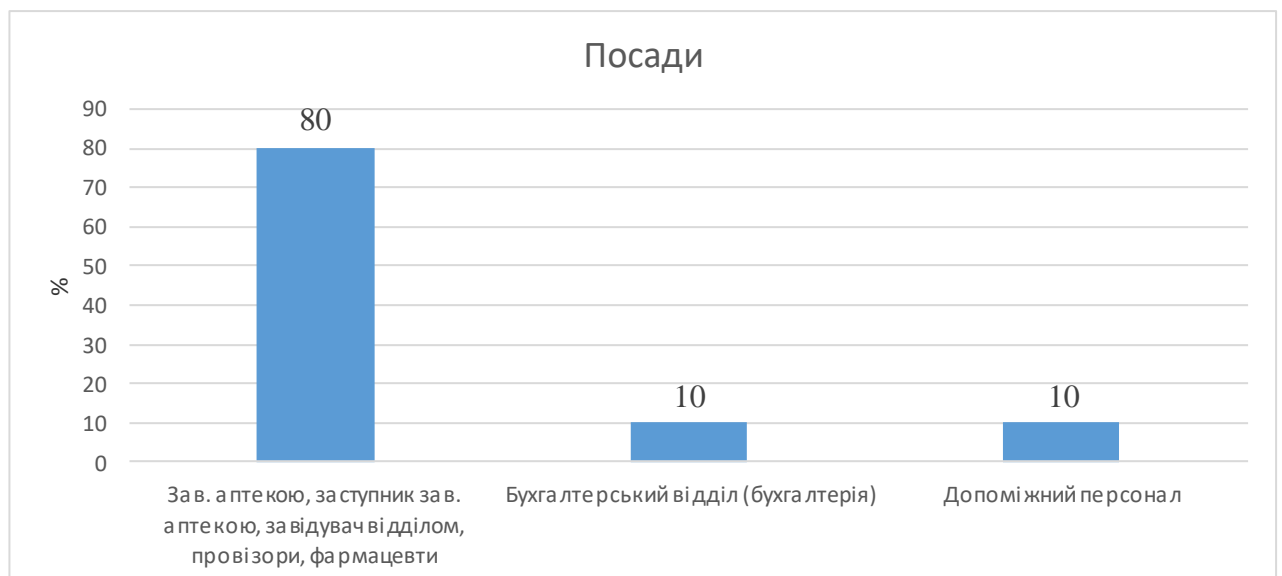
Станом на листопад 2020 року в Україні налічувалося понад 20 000 аптечних точок, серед яких топ-5 аптечних мереж володіє 3900 торгових точок (19,5% ринку), а топ-100 аптечних мереж більш ніж 11 000. Лідерами серед аптечних мереж за кількістю торгових точок є «Аптека-Магнолія» (АНЦ, Благодія, Копейка), «Гамма-55» (Аптека 911), «Сіріус-95» (Бажаємо здоров'я), «Подорожник», а також «Фармастор» (Аптека Доброго Дня). Представляємо більш детальні дані. Аптека АНЦ (ТОВ «Аптека-Магнолія») Аптечні мережі, які входять в компанію: Аптека АНЦ, Благодія, Копійка, Шар@, Медпрепарати, Фармакопейка, Будь здоров. Загальна кількість торгових точок: 963 Історія бренду «Аптека АНЦ» (раніше «Аптека Низьких Цін») бере свій початок в 2000 році в Запоріжжі. Подальший розвиток почався з сусідніх областей, а потім компанія вийшла на ринок Києва та Одеси. Компанія є лідером за часткою ринку – 14,01%. Аптеки під брендами «АНЦ», «Копійка», «Шар@», «Благодія» знаходяться у 135 містах України. Це перші і єдині аптеки в Україні, що впровадили роботизовані технології в аптеках для спрощення і прискорення відпуску ліків. Також компанія першою з аптечних рітейлерів запровадила Viber-bot для своїх клієнтів, наразі він нараховує більше 253 000 користувачів. Програмою лояльності «Лайк» користується більше 6 млн клієнтів (<https://rau.ua/novyni/volodari-aptek/>).

Наступним етапом дослідження є оцінка кадрового менеджменту аптечного закладу «АНЦ» із використанням методики анкетування членів колективу (додаток А). Анкета містила ряд відкритих та закритих питань, в яких опитуваний респондент мав змогу обрати лише один варіант відповіді. Також були представлені поліваріантні питання, коли респондент зі наданого

переліку відповідей може обрати декілька варіантів, найбільш прийнятних на його думку, тому що найчастіше на вибір людини впливає сукупна дія декількох чинників.

Досліджено, що персонал управління це сукупність працівників організації, об'єднаних у спеціалізовані служби, підрозділи і зайнятих переважно різними видами розумової діяльності. У залежності від функціональної ролі в процесі управління виділяються три основні категорії персоналу керування: • керівники; • фахівці; • технічні виконавці [5, 10, 15, 25].

На першому етапі дослідження встановлено, що аптеці «АНЦ», яка розташована у м. Дніпропетровськ, працюють 9 співробітників, із них: спеціалісти фармації 80,0% (завідувач аптекою, заступник завідувача аптекою, завідувач відділом лікарських засобів, провізори та фармацевти,



маркувальник)), 10,0% – спеціаліст зі вищою економічною освітою (бухгалтер) та 10,0% – допоміжний персонал (рис.2.1.).

Рис. 2.1. Аналіз респондентів за посадою в аптеці «АНЦ»

Під час дослідження встановлено, що працівники аптеки «АНЦ» мають наступну освіту: вищу – 78,0% та незакінчену вищу освіту – 22,0% респондентів (рис.2.2.).

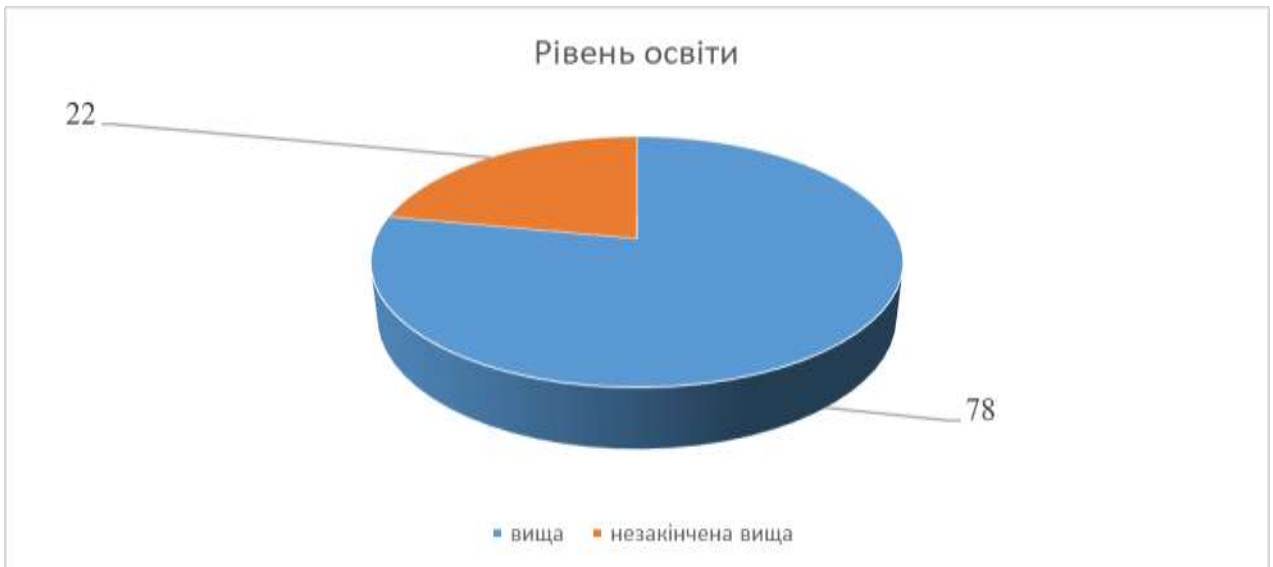


Рис. 2.2. Рівень освіти працівників аптеки «АНЦ»

Встановлено, що стаж роботи працюючих спеціалістів в аптеці «АНЦ» складає: 1-3 роки – 20,0%, 3-5 років – 40,0%, 5-10 років – 30,0% та більше 10 років – 10,0% (рис. 2.3.).

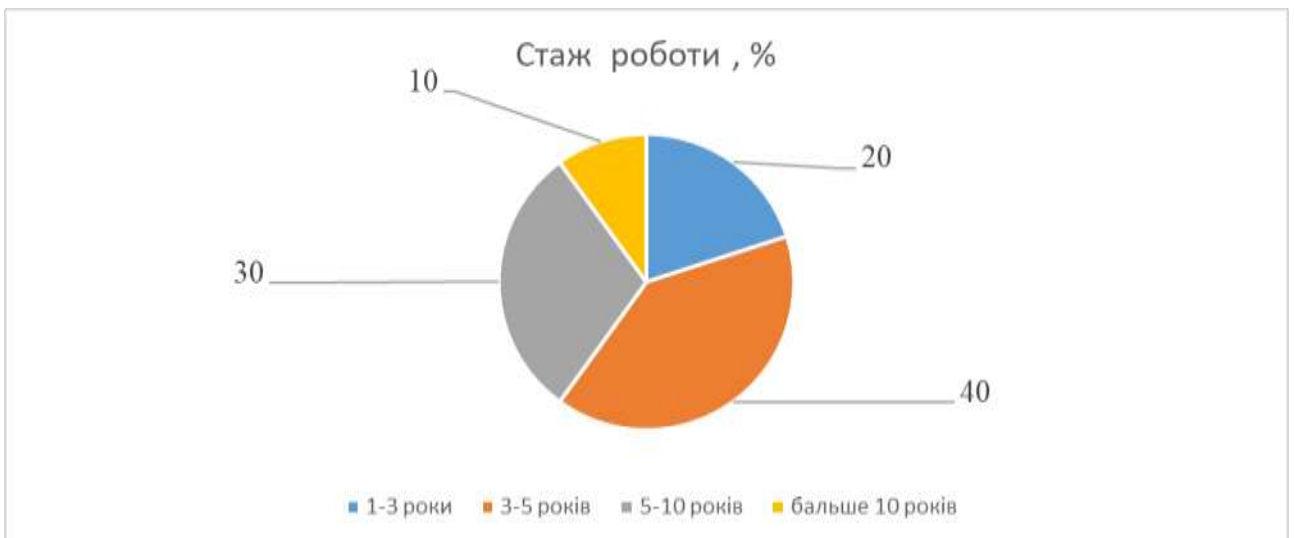


Рис. 2.3. Характеристика респондентів за стажем роботи в аптеки «АНЦ»

Також з'ясовано, кваліфікаційний рівень спеціалістів фармації: вищу категорію мають (50,0%), першу категорію – 20,0%, другу категорію мають – 10,0%, працюють без категорії – 20,0% респондентів (рис. 2.4.).



Рис. 2.4. Кваліфікаційний рівень спеціалістів фармації аптеки «АНЦ»

За результатами анкетування було складено соціально-демографічний портрет штату аптеки «АНЦ». Досліджено, що переважають особи жіночої статі (100,0%) у віці від 31 до 45 років (45,0%).

Результати представлено на рис. 2.5. та 2.6.

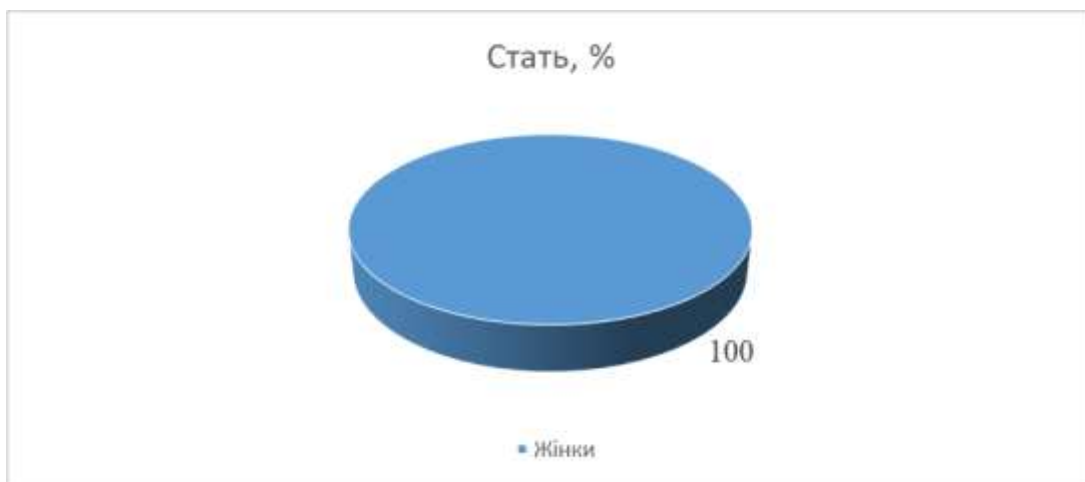


Рис. 2.5. Соціально-демографічний портрет співробітників аптеки «АНЦ»



Рис. 2.6. Вік співробітників аптеки «АНЦ»

Встановлено, що в аптеці «АНЦ» респонденти працюють від 1 до 3 років – 22,0%; від 3 до 5 років – 56,0% та від 5 до 10 років – 22,0% респондентів (рис.2.7.).



Рис. 2.7. Період роботи працівників аптеки «АНЦ»

На запитання анкети «Чи повністю забезпечена поточна потреба аптеки в персоналі», отримали наступні результати: «так» – 78,0%, «ні» – 22,0% (рис. 2.8.).

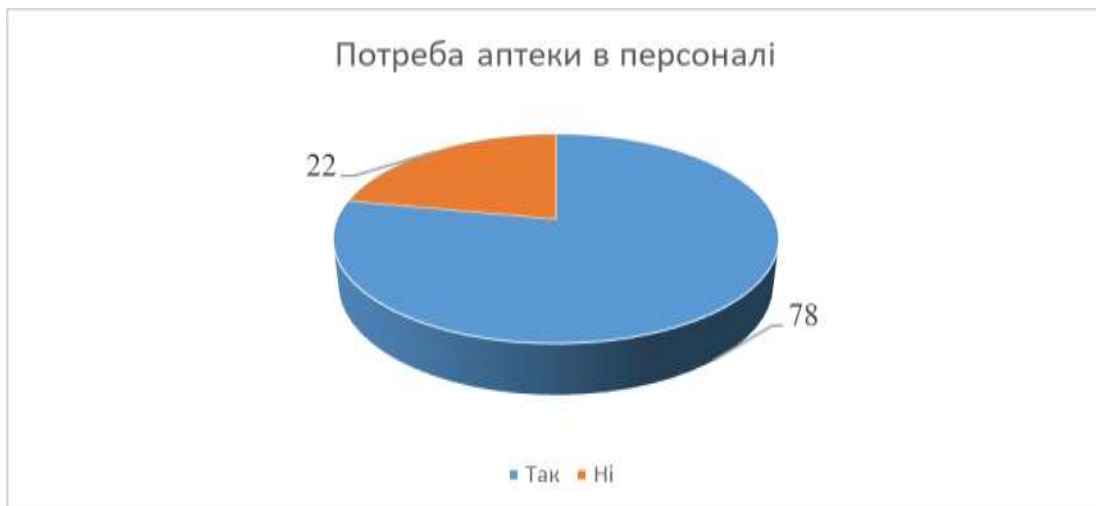


Рис. 2.8. Показники щодо забезпечення потреби у персоналі в аптеки «АНЦ»

Також з'ясовано, що кадрова ситуація в аптеки «АНЦ» за минулий рік: покращилась на 56,0%, залишилася без змін, вважають 33,0% респондента, а стала гірше лише 11,0% працівників (рис. 2.9.).

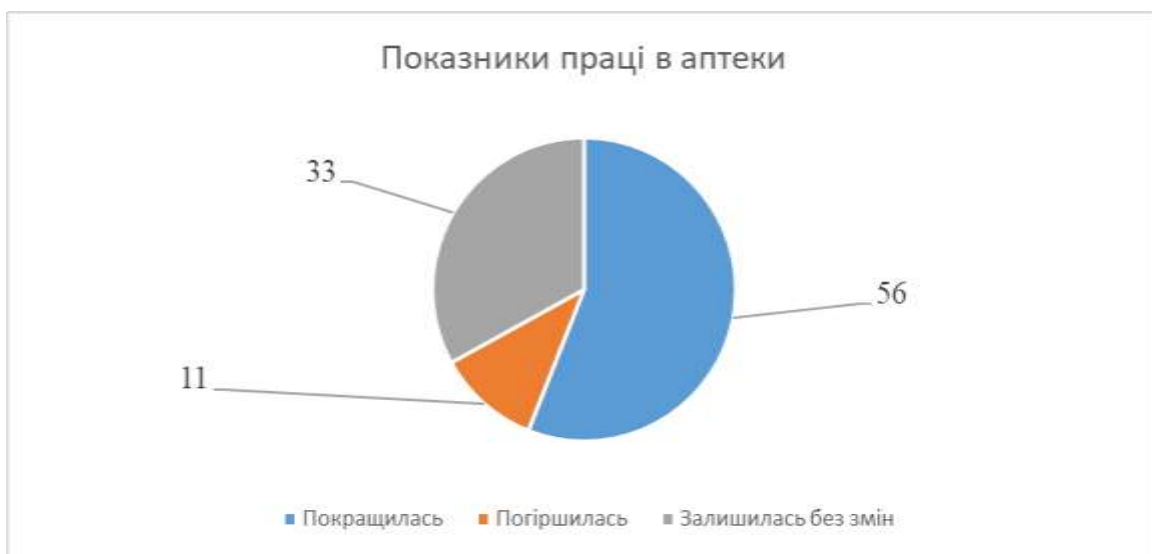


Рис. 2.9. Показники праці в аптеки «АНЦ»

Наступне питання анкети приділено оцінці значимості кадрової ситуації в аптеки «АНЦ». Для цього опитуваним було запропоновано перелік показників, які можуть найбільш впливати на значимість оцінці кадрової ситуації в аптеки «АНЦ». Респондентам необхідно було оцінити запропоновані фактори за 5-ти бальною шкалою, де 5 – має найбільше

значення; 4 – має велике значення; 3 – має значення; 2 – має найменше значення; 1 – зовсім не важливо; 0 – важко відповісти (рис. 2.10.).

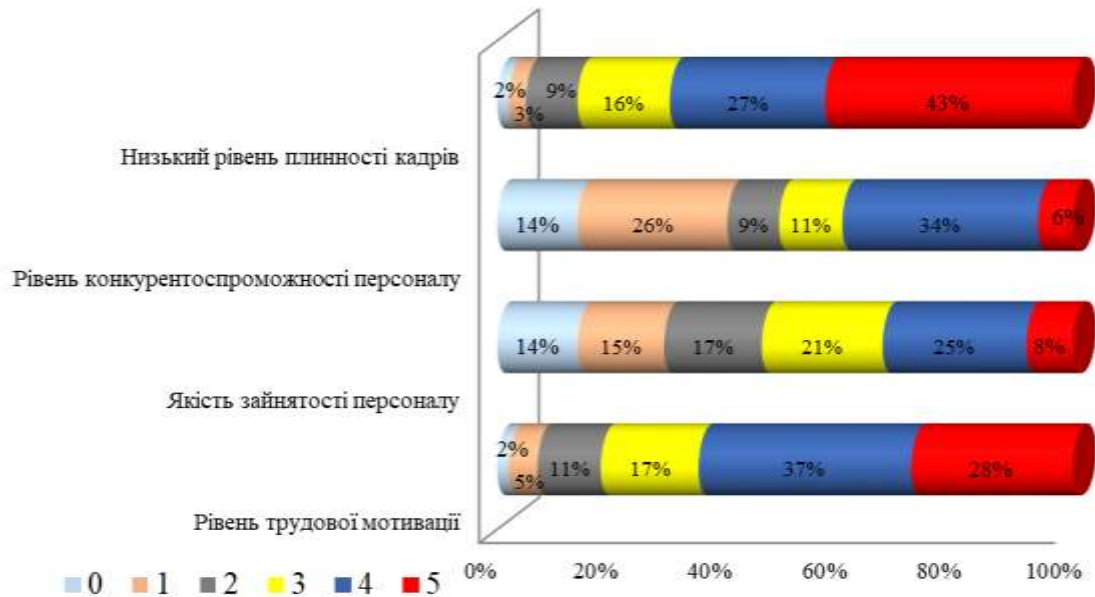


Рис. 2.10. Показники, які впливають на значимість оцінки кадрової ситуації в аптеки «АНЦ»

За результатами анкетування було встановлено, що (43,0%) респондентів вважають, що низький рівень плинності кадрів, впливає на оцінку кадрової ситуації в аптеки «АНЦ». Майже задоволені: рівнем конкурентоспроможності персоналу 34,0% респондентів; показником зайнятостю персоналу в аптеки 25,0 % респондентів та рівнем трудової мотивації (37,0%).

На наступному етапі дослідження встановлено напрямки, які найбільше відповідають кадровій політиці аптеки «АНЦ»: численність персоналу – 77,0%; плинність кадрів – 22,0%; професійна мобільність та кваліфікаційний рівень персоналу – 88,0%; освітній рівень персоналу – 85,0%; рівень трудової мотивації – 70,0%; соціально-психологічний клімат – 80,0%; умова праці – 75,0%; організація робочого місця – 86,0% та система стимулювання персоналу – 84,0%. Результати представлено на рис. 2.11.



Рис. 2.11. Основні напрямки, які найбільше відповідають кадровій політиці аптеки «АНЦ»

Результати анкетування показали, що спеціалісти фармації на 56,0% відповідають вимогам керівника аптеки щодо ефективності своєї роботи, а 44,0% респондента відповідають, але необхідно підвищити ефективність своєї роботи в аптеки «АНЦ» (рис. 2.12.).

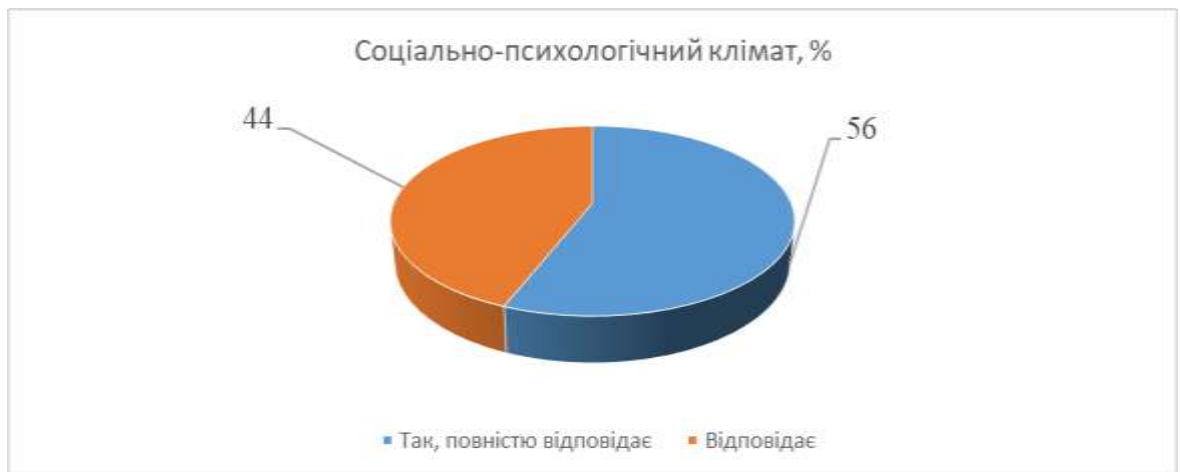


Рис. 2.12. Показники ефективності роботи працівників аптеки «АНЦ»

Встановлено фактори, які вплинули на вибір при працевлаштуванні та утримують в даному аптечному закладі «АНЦ»: можливість отримання соціальних пільг для 66,0%; сімейна традиція – 22,0%; можливість вирішити

свої соціальні проблеми – 88,0%; можливість кар’єрного росту – 66,0%; зручне місце розташування – 77,0%; самостійність у роботі – 80,0%; можливість проявити ділові якості – 86,0%; різноманітність, змістовність роботи – 60,0%; гарні відносини у колективі – 83,0%; гарна організація праці – 78,0%; зручний графік роботи – 88,0%; престижність роботи – 68,0%; сприятливі умови праці – 82,0%; рівень заробітної плати – 76,0%; стабільність виплати заробітної плати – 76,0% респондентів. Результати представлено на рис. 2.13.



Рис. 2.13. Фактори, які вплинули на вибір щодо працевлаштування до аптеки «АНЦ»

Таким чином, за допомогою методу анкетування, за допомогою якого отримано інформацію щодо «внутрішніх» показників та основних складових оцінки кадрової ситуації у аптеки «АНЦ», було проаналізовано відповіді співробітників аптеки щодо напрямків, які найбільше відповідають кадровій політиці аптеки «АНЦ» та встановлено фактори, які вплинули на вибір при працевлаштуванні та які утримують спеціалістів фармації у аптечному закладі «АНЦ».

2.2. Аналіз засобів стимулювання (мотивації) роботи працівників аптеки «АНЦ», їх ефективність

Результати огляду літератури показали, що одержання нового робочого місця, а також зміна звичних умов діяльності праці, стимулює працівника, викликає у нього бажання виявити себе з кращого боку. Не отримавши можливості відчувати себе необхідним самостійним працівником, якому довіряють і якого поважають, він розчаровується у своїй роботі. При цьому навіть просто з економічної точки зору, люди є надзвичайно дорогим ресурсом, а, отже, повинні використовуватися з максимальною ефективністю [3, 11, 30].

З метою дослідження системи мотивації працівників аптеки «АНЦ» та подальшого вдосконалення підвищення ефективності управління персоналом та кадрового менеджменту було розроблено анкету (додаток А).

Результати анкетування показали, що одним із основним елементом системи мотивації спеціалістів фармації та працівників аптеки «АНЦ» є те, на скільки вони задоволені своїми професійними обов'язками, і на скільки вони компетентні в їх виконанні. Отримано наступні показники: так, цілком все влаштовує – 76,0% респондентів, не все влаштовує (необхідно ввести зміни) 22,0% , не влаштовує – 11,0% (рис. 2.14.).

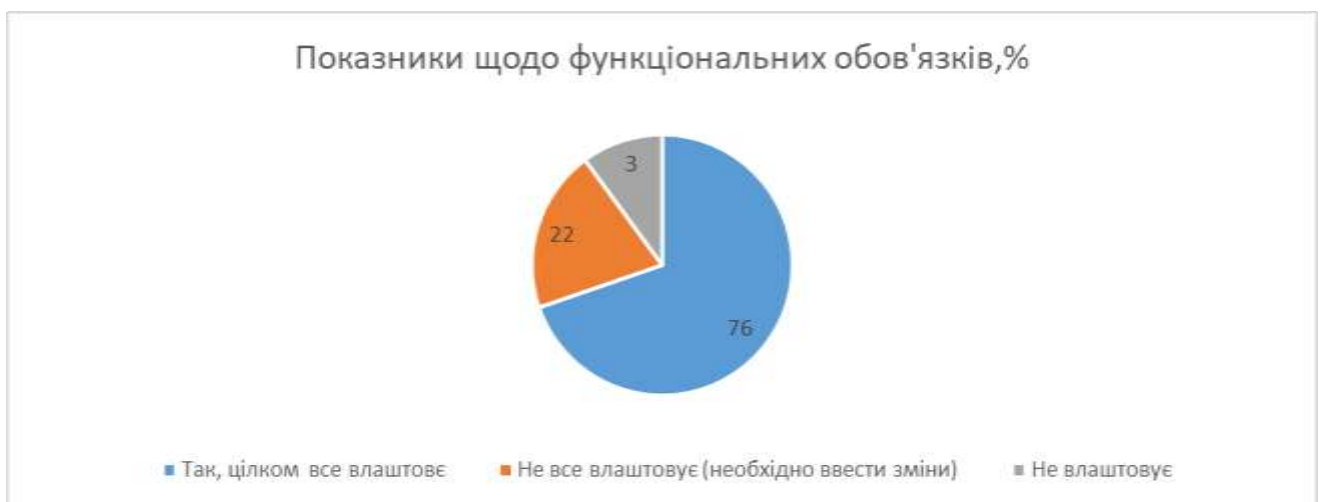


Рис. 2.14. Показники задоволеності щодо функціональних обов'язків спеціалістів фармації та працівників аптеки «АНЦ»

Далі встановлено, що також основним елементом щодо системи мотивації праці спеціалістів фармації та працівників аптеки «АНЦ» є застосування заперечливих висловлювань щодо підлеглих, які неналежним чином виконують свої функціональні обов'язки. Серед опитаних респондентів з'ясовано, що завідувач аптеки майже ніколи не критикує – 45,0%, іноді критикує – 22,0%, часто критикує колектив – 22,0%, рідко – 11,0% (рис. 2.15.).

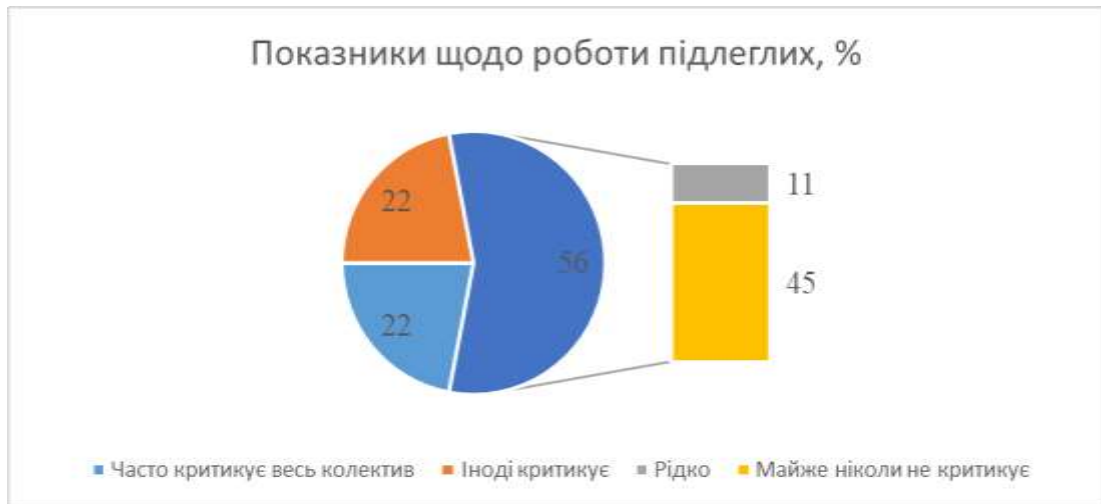


Рис. 2.15. Відношення підлеглих аптеки «АНЦ» щодо критиці завідувача аптеки «АНЦ»

Наступним етапом дослідження є визначення мотивуючих чинників для спеціалістів фармації та працівникам аптеки «АНЦ», які впливають на виконання професійних обов'язків.

Під час анкетування було запропоновано оцінити за 5-бальною шкалою чинники (критерії), які характеризують мотивуючі фактори, а саме: професійні стосунки зі колегами по роботі (4,8), авторитетність на прийняття рішень (4,7), коло функціональних обов'язків (4,9), зручне робоче місце (4,6), можливість зіставляти свою роботу з роботою інших колег (3,8), можливість удосконалювати свої професійні здібності та розвиватися у колективі як особистість (4,8), значущість роботи спеціалістів фармації для суспільства (4,9), премії, надбавки до заробітної плати, грошові винагороди за роботу тощо (4,9), достойна заробітна плата (4,9), подяки, іменні подарунки за

дбайливе виконання своїх функціональних обов'язків (4,9). Результати наведено на рис. 2.16.

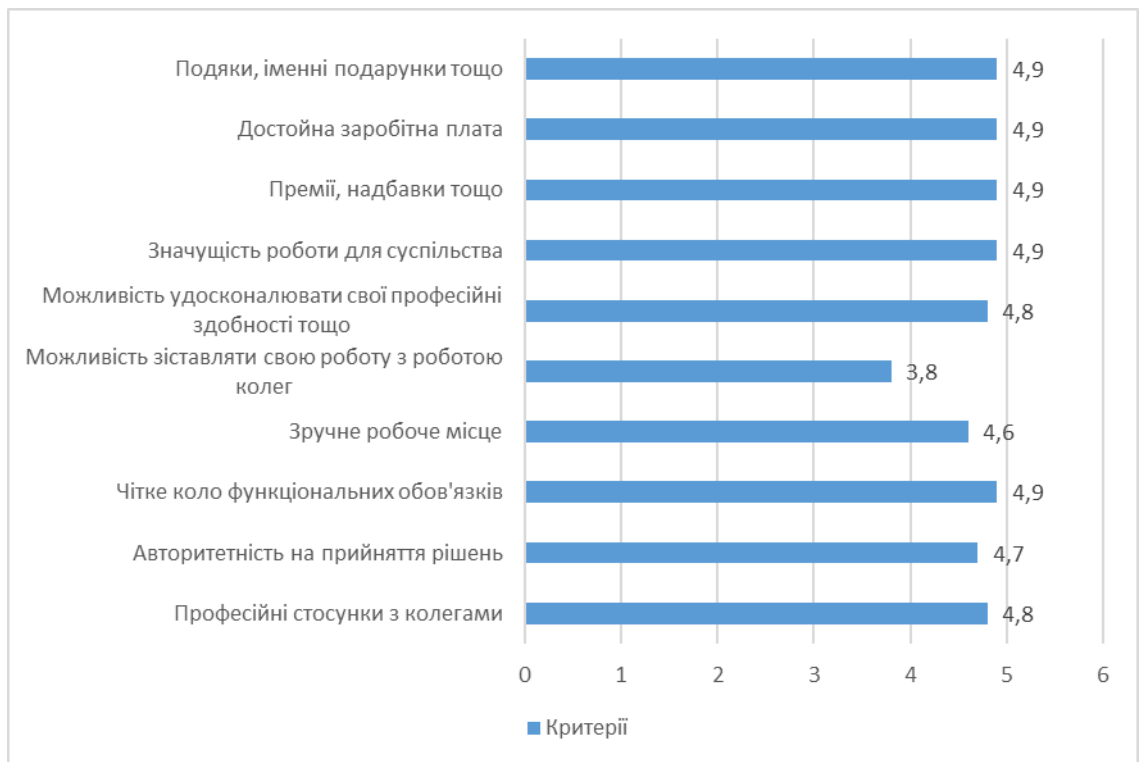


Рис. 2.16. Чинники основних мотивуючих факторів для спеціалістів фармацевтичної справи та працівників аптеки «АНЦ»

Наступним етапом дослідження вивчено, які методи трудової мотивації використовуються в аптеки «АНЦ», так 56,0% - матеріальні методи мотивації і 44,0% - не матеріальні методи мотивації. Далі для більш детального дослідження системи мотивації праці спеціалістів фармацевтичної справи та працівників аптеки «АНЦ», було запропоновано відзначити, що зі перерахованих методів мотивації має місце у аптеці: підвищення кваліфікації спеціалістів фармацевтичної справи за рахунок аптечної організації складає 44,0%, подарунки працівникам зі нагоди свят – 22,0%, участь у соціальних та лояльних програмах аптеки – 23,0%, корпоративні заходи – 11,0% (рис. 2.17.).

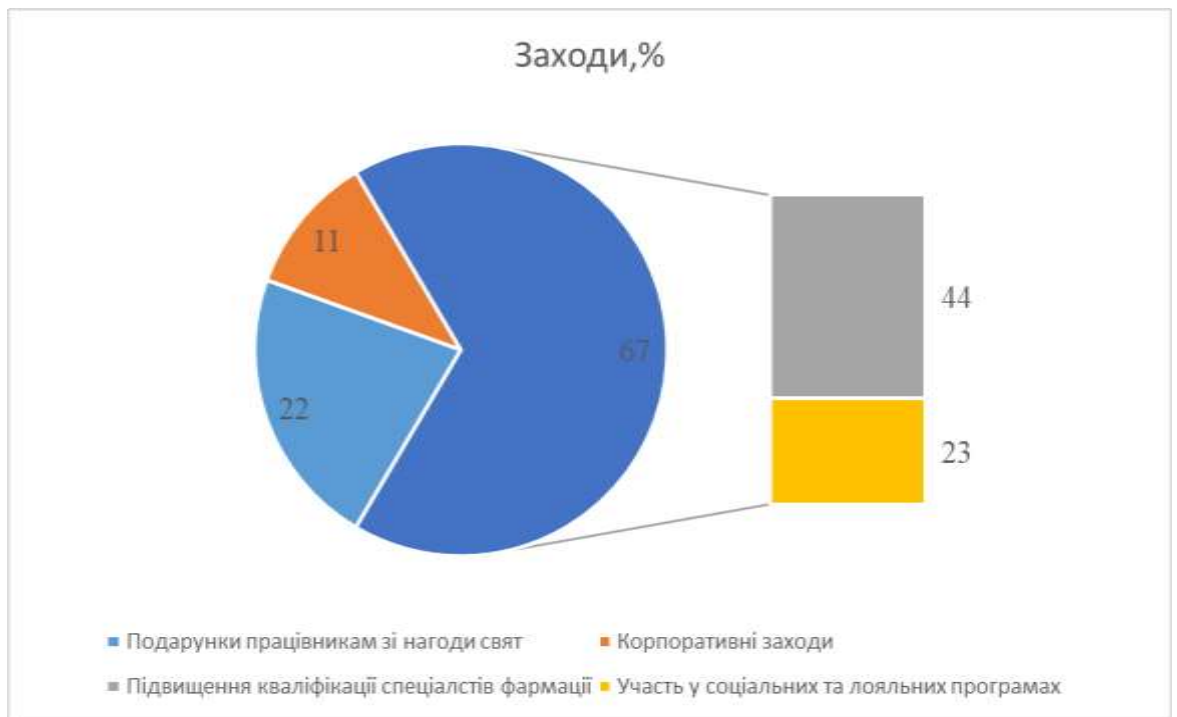


Рис. 2.17. Заходи, які використовуються в аптеки «АНЦ» щодо системи стимулювання праці спеціалістів фармації та працівників

Також за результатами анкетування з'ясовано чинники, які негативно впливають на ініціативність спеціалістів фармації та працівників аптеки «АНЦ» в практичній діяльності (запропоновано оцінити за 5-бальною шкалою): недовіра до завідувача аптекою – 4,5, невпевненість у завтрашньому дні – 4,8, зайвий контроль з боку завідувача аптеки – 4,7, не інформованість – 4,8, небажання завідувача аптекою враховувати думку підлеглих – 4,5, відсутність інновацій – 4,5, відсутність уваги до потреб підлеглих – 4,6, неможливість прийняття самостійних рішень – 4,7 (рис. 2.18.).

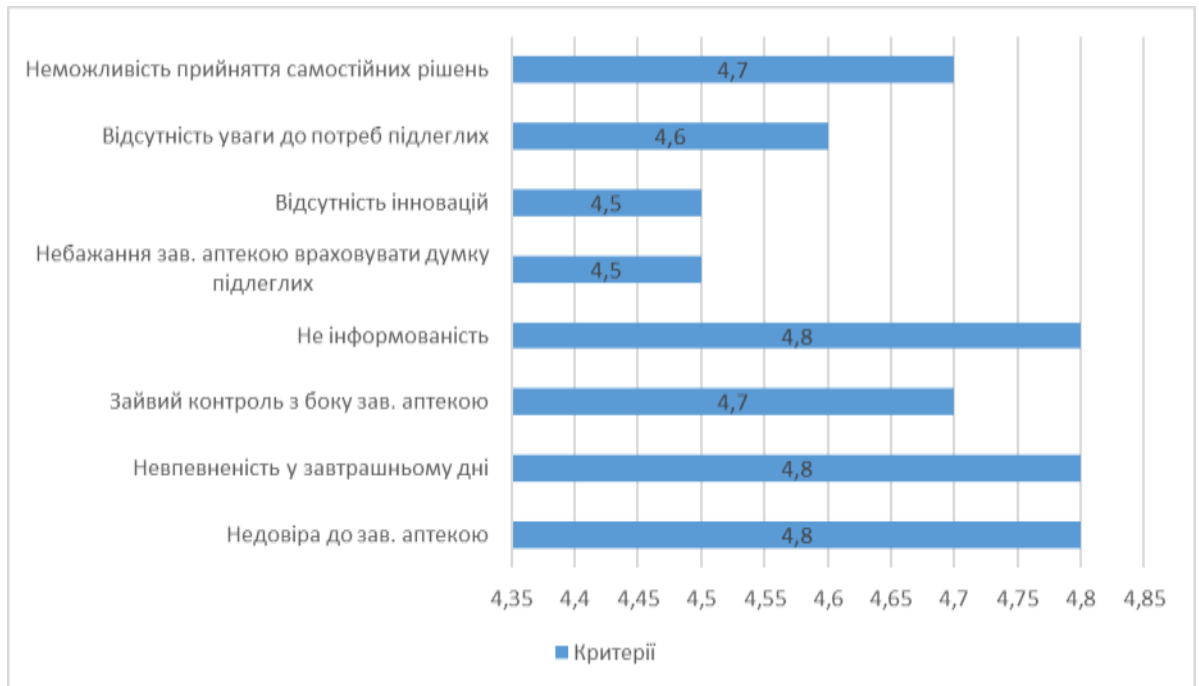


Рис. 2.18. Чинники, які особливо негативно впливають на ініціативність спеціалістів фармацевтичної сфери та працівників аптеки «АНЦ»

Далі виникло інтерес дослідити основні фактори, які навпаки позитивно впливають на збільшення продуктивності праці аптеки «АНЦ»: 1) використання автоматизованих робочих місць – 19,0%; 2) гарантія стабільної роботи та перспективи для кар’єрного росту – 12,0%; 3) врахування при визначенні премії тільки тих показників, на які працівник може впливати – 10,5%; 4) доступ мережі інтернет – 9,5%; 5) преміальні доплати за обсяг і якість практичній діяльності – 12,5%; 6) перспективи і можливість для підвищення кваліфікації – 10,5%; 7) матеріальна зацікавленість у результатах праці – 8,5%; 8) суттєво зростання рівня заробітної плати – 17,5%. Результати представлено на рис. 2.19.



Рис. 2.19. Фактори, які впливають на продуктивність праці спеціалістів фармації та працівників аптеки «АНЦ»

Таким чином, результати анкетування показали, що система мотивації праці в аптеці «АНЦ», м. Дніпропетровськ, має важливе значення для спеціалістів фармації та працівників аптеки, найбільшу перевагу в системі мотивації віддають саме матеріальному стимулюванню (56,0).

З'ясовано, що поєднання позитивних факторів (наприклад, достойна заробітна плата, премії та надбавки, грошові винагороди, можливість удосконалювати свої професійні здібності, можливість кар'єрного зростання тощо) найбільше впливають на виконання професійних обов'язків спеціалістів фармації та на збільшення продуктивності праці в аптеки «АНЦ».

Однак, досліджено і негативні фактори, (неможливість приймання самостійних рішень, небажання завідувача аптеки враховувати думку підлеглих, відсутність інновацій та уваги до потреб підлеглих), які впливають на ініціативу спеціалістів фармації та працівників аптеки «АНЦ».

2.3. Стратегічний аналіз діяльності аптеки «АНЦ»

Стратегічний аналіз аптеки «АНЦ» є багаторівневим дослідженням зовнішнього й внутрішнього середовища стратегічного потенціалу аптечної організації, їх взаємодії, для визначення стратегічної орієнтації, на основі якої формується стратегія управління аптечного закладу. Для аналізу середовища аптеки «АНЦ» м. Дніпропетровськ, використаємо методику SWOT-аналізу (табл. 2.1). Цей вид аналізу вважається одним з найбільш популярних, результативних видів аналітики будь-якого типу бізнесу. Він надає допомогу у виявленні зовнішніх і внутрішніх факторів, які прямим або непрямим чином впливають на успішність фармацевтичної організації та впливає на створення іміджу аптеки та її кадрової ситуації [25].

Наступним етапом дослідження стало вивчення сильних та слабких сторін аптеки «АНЦ», результати яких представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Сильні та слабкі сторони аптеки «АНЦ», м. Дніпропетровськ

Сильні сторони (Strength)	Слабкі сторони (Weakness)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Достатній досвід роботи на фармацевтичному ринку України. 2. Зручне розміщення аптеки. 3. Широкий асортимент товару 4. Можливість замовити лікарські засоби, вироби медичного призначення та лікувальну косметику через мережу Інтернет (https://online-apteka.com.ua). 5. Високий контроль, гарантія якості лікарських засобів, виробів медичного призначення, лікувальної косметики 6. Гнучка дисконтна політика (програма лояльності та соціальні програми) 7. Високий рівень кваліфікації персоналу. 8. Постійне зростання споживачів та відвідувачів. 9. Достатня популярність. 10. Мотивація спеціалістів фармації. 11. Наявність додаткових послуг (консультація фахівців медицини та фармації щодо підбору лікувальної косметики відповідно до типу шкіри). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Середній рівень цін на лікарські засоби, вироби медичного призначення, лікувальну косметику. 2. Можливі накладки у постачанні лікарських засобів, виробів медичного призначення та лікувальної косметики. 3. Недостатній контроль виконання наказів та розпоряджень. 4. Пасивна маркетингова політика. 5. Неактивна участь фахівців фармації в ухваленні управлінських рішень. 6. Слабкі заходи щодо ПР кампанії.

Отже, враховуючи отримані результати, які представлені в табл. 2.1., для складання SWOT - аналізу аптеки «АНЦ», візьмемо 9 основних чинників сильних і 6 - слабких сторін.

Зокрема, сильні сторони: достатній досвід роботи на фармацевтичному ринку України; зручне розміщення аптеки; широкий асортимент товару (лікарські засоби, вироби медичного призначення, лікувальна косметика); можливість замовити лікарські засоби, вироби медичного призначення та лікувальну косметику через мережу Інтернет (<https://online-apteka.com.ua.>); високий контроль, гарантія якості лікарських засобів, виробів медичного призначення, лікувальної косметики; гнучка дисконтна політика (програма лояльності та соціальні програми); високий рівень кваліфікації персоналу; наявність додаткових послуг.

Слабкі сторони: середній рівень цін на лікарські засоби, вироби медичного призначення, лікувальну косметику; можливі накладки у постачанні лікарських засобів, виробів медичного призначення та лікувальної косметики; недостатній контроль виконання наказів та розпоряджень; пасивна маркетингова політика; неактивна участь фахівців фармації в ухваленні управлінських рішень; слабкі заходи щодо ПР кампанії.

Далі розглянемо можливості та загрози аптеки «АНЦ», результати дослідження представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Можливості та загрози аптеки «АНЦ», м. Дніпропетровськ

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Мінімізація товарних запасів. 2. Підвищення рівня обізнаності відвідувачів аптеки. 3. Поява нових постачальників. 4. Невдала поведінка конкурентів. 5. Зміна рекламних технологій. 6. Підвищення вхідного бар'єру на фармацевтичний ринок.	1. Нестабільність національної валюти (стрибки курсу валюти). 2. Недосконалість діючого фармацевтичного законодавства. 3. Інфляційні процеси в країні. 4. Загострення конкуренції. 5. Зростання рівня безробіття серед населення. 6. Низька купівельна спроможність населення. 7. Зміна рівня цін. 8. Збої у постачанні лікарських засобів, виробів медичного призначення та лікувальної косметики.

За даними табл. 2.2. вивчено можливості (6 чинників) та загрози (8 чинників) аптеки «АНЦ», зокрема: 1) можливості: мінімізація товарних запасів; підвищення рівня обізнаності відвідувачів аптеки; поява нових постачальників; невдала поведінка конкурентів; зміна рекламних технологій; підвищення вхідного бар'єру на фармацевтичний ринок; 2) загрози: нестабільність національної валюти (стрибки курсу валюти); недосконалість діючого фармацевтичного законодавства; інфляційні процеси в країні; загострення конкуренції; зростання рівня безробіття серед населення; низька купівельна спроможність населення.

Таким чином, результати SWOT - аналізу свідчать, що аптека «АНЦ», м. Дніпропетровськ має ряд сильних сторін (11 чинників) на фармацевтичному ринку, а також ряд можливостей (6 чинників). Керівництву компанії можна запропонувати стратегію розвитку сильних сторін і можливостей, тільки за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін (6 чинників) та загроз (8 чинників), що забезпечить аптеки «АНЦ», м. Дніпропетровськ конкурентні переваги на фармацевтичного ринку України.

Висновки до розділу 2

1. Встановлено, що аптеці «АНЦ», яка розташована у м. Дніпропетровськ, працюють 9 співробітників, із них: спеціалісти фармації 80,0% (завідувач аптекою, заступник завідувача аптекою, завідувач відділом лікарських засобів, провізори та фармацевти, маркувальник), 10,0% – спеціаліст зі вищою економічною освітою (бухгалтер) та 10,0% – допоміжний персонал. Під час дослідження встановлено, що працівники аптеки «АНЦ» мають наступну освіту: вищу – 78,0% та незакінчену вищу освіту – 22,0% респондентів. Встановлено, що стаж роботи працюючих спеціалістів в аптеці «АНЦ» складає: 3-5 років – 40,0%, та більше 10 років – 10,0%. З'ясовано, кваліфікаційний рівень спеціалістів фармації: вищу категорію мають (50,0%).

2. За результатами анкетування було складено соціально-демографічний портрет штату аптеки «АНЦ». Досліджено, що переважають особи жіночої статті (100,0%) у віці від 31 до 45 років (45,0%). Встановлено, що в аптеці «АНЦ» респонденти працюють від 3 до 5 років – 56,0% респондентів. Аптека «АНЦ» повністю забезпечена потребою у персоналі на – 78,0%, а кадрова ситуація в аптеки «АНЦ» за минулий рік: покращилась на 56,0%. За результатами анкетування було встановлено, що (43,0%) респондентів вважають, що низькій рівень плинності кадрів, впливає на оцінку кадрової ситуації в аптеки «АНЦ». Майже задоволені: рівнем конкурентоспроможності персоналу 34,0% респондентів; показником зайнятості персоналу в аптеки 25,0 % респондентів та рівнем трудової мотивації (37,0%).

3. На наступному етапі дослідження встановлено напрямки, які найбільше відповідають кадровій політиці аптеки «АНЦ»: численність персоналу – 77,0%; плинність кадрів – 22,0%; професійна мобільність та кваліфікаційний рівень персоналу – 88,0%; освітній рівень персоналу – 85,0%; рівень трудової мотивації – 70,0%; соціально-психологічний клімат – 80,0%; умова праці – 75,0%; організація робочого місця – 86,0% та система

стимулювання персоналу – 84,0%.

4. Результати анкетування показали, що спеціалісти фармації на 56,0% відповідають вимогам керівника аптеки щодо ефективності своєї роботи, а 44,0% респондента відповідають, але необхідно підвищити ефективність своєї роботи в аптеки «АНЦ». Встановлено фактори, які вплинули на вибір при працевлаштуванні та утримують в даному аптечному закладі «АНЦ»: можливість отримання соціальних пільг для 66,0%; сімейна традиція – 22,0%; можливість вирішити свої соціальні проблеми – 88,0%; можливість кар'єрного росту – 66,0%; зручне місце розташування – 77,0%; самостійність у роботі – 80,0%; можливість проявити ділові якості – 86,0%; різноманітність, змістовність роботи – 60,0%; гарні відносини у колективі – 83,0%; гарна організація праці – 78,0%; зручний графік роботи – 88,0%; престижність роботи – 68,0%; сприятливі умови праці – 82,0%; рівень заробітної плати – 76,0; стабільність виплати заробітної плати – 76,0% респондентів.

5. Результати анкетування показали, що одним із основним елементом системи мотивації спеціалістів фармації та працівників аптеки «АНЦ» є те, на скільки вони задоволені своїми професійними обов'язками, і на скільки вони компетентні в їх виконанні. Отримано наступні показники: так, цілком все влаштовує – 76,0% респондентів, не все влаштовує (необхідно ввести зміни) 22,0% , не влаштовує – 11,0%. Серед опитаних респондентів з'ясовано, що завідувач аптеки майже ніколи не критикує – 45,0%, іноді критикує – 22,0%, часто критикує колектив – 22,0%, рідно – 11,0%.

6. Наступним етапом дослідження є визначення мотивуючих чинників для спеціалістів фармації та працівникам аптеки «АНЦ», які впливають на виконання професійних обов'язків: професійні стосунки зі колегами по роботі (4,8), авторитетність на прийняття рішень (4,7), коло функціональних обов'язків (4,9), зручне робоче місце (4,6), можливість зіставляти свою роботу з роботою інших колег (3,8), можливість удосконалювати свої професійні здібності та розвиватися у колективі як

особистість (4,8), значущість роботи спеціалістів фармації для суспільства (4,9), премії, надбавки до заробітної плати, грошові винагороди за роботу тощо (4,9), достойна заробітна плата (4,9), подяки, іменні подарунки за дбайливе виконання своїх функціональних обов'язків (4,9).

7. Вивчено, які методи трудової мотивації використовуються в аптеки «АНЦ», так 56,0% - матеріальні методи мотивації і 44,0% - не матеріальні методи мотивації. Далі для більш детального дослідження системи мотивації праці спеціалістів фармації та працівників аптеки «АНЦ», було запропоновано відзначити, що зі перерахованих методів мотивації має місце у аптеці: підвищення кваліфікації спеціалістів фармації за рахунок аптечної організації складає 44,0%, подарунки працівникам зі нагоди свят – 22,0%, участь у соціальних та лояльних програмах аптеки – 23,0%, корпоративні заходи – 11,0%.

8. З'ясовано чинники, які негативно впливають на ініціативність спеціалістів фармації та працівників аптеки «АНЦ» в практичній діяльності (запропоновано оцінити за 5-бальною шкалою): недовіра до завідувача аптекою – 4,5, невпевненість у завтрашньому дні – 4,8, зайвий контроль з боку завідувача аптеки – 4,7, не інформованість – 4,8, небажання завідувача аптекою враховувати думку підлеглих – 4,5, відсутність інновацій – 4,5, відсутність уваги до потреб підлеглих – 4,6, неможливість прийняття самостійних рішень – 4,7.

9. Досліджено основні фактори, які навпаки позитивно впливають на збільшення продуктивності праці аптеки «АНЦ»: 1) використання автоматизованих робочих місць – 19,0%; 2) гарантія стабільної роботи та перспективи для кар'єрного росту – 12,0%; 3) врахування при визначенні премії тільки тих показників, на які працівник може впливати – 10,5%; 4) доступ мережі інтернет – 9,5%; 5) преміальні доплати за обсяг і якість практичній діяльності – 12,5%; 6) перспективи і можливість для підвищення кваліфікації – 10,5%; 7) матеріальна зацікавленість у результатах праці – 8,5%; 8) суттєво зростання рівня заробітної плати – 17,5%.

10. Для складання SWOT-аналізу аптеки «АНЦ», м. Дніпропетровськ вивчено 11 сильних, 6 слабких сторін та 8 чинників загроз і 6 чинників щодо можливостей аптеки. Зокрема, сильні сторони: 1) достатній досвід роботи на фармацевтичному ринку України; 2) зручне розміщення аптеки; 3) широкий асортимент товару (лікарські засоби, вироби медичного призначення, лікувальна косметика); 4) можливість замовити лікарські засоби, вироби медичного призначення та лікувальну косметику через мережу Інтернет (<https://online-apteka.com.ua>); 5) високий контроль, гарантія якості лікарських засобів, виробів медичного призначення, лікувальної косметики; 6) гнучка дисконтна політика (програма лояльності та соціальні програми); 7) високий рівень кваліфікації персоналу; 8) постійне зростання споживачів та відвідувачів; 9) достатня популярність; 10) добра мотивація спеціалістів фармації; 11) наявність додаткових послуг (консультація фахівців медицини та фармації щодо підбору лікувальної косметики відповідно до типу шкіри). До можливостей аптеки «АНЦ» відносять: 1) мінімізацію товарних запасів; 2) підвищення рівня обізнаності відвідувачів аптеки; 3) появу нових постачальників; 4) невдалу поведінку конкурентів; 5) зміну рекламних технологій; 6) підвищення вхідного бар'єру на фармацевтичний ринок. Тому, для покращення стану аптечної мережі «АНЦ», керівнику необхідно розглянути стратегію розвитку сильних сторін і можливостей, враховуючи умови та обмеження впливу слабких сторін (6 чинників) та загроз (8 чинників) для забезпечення аптеки «АНЦ», м. Дніпропетровськ конкурентних переваг на фармацевтичному ринку України.

РОЗДІЛ 3.

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ В АПТЕЧНОМУ ЗАКЛАДІ

3.1. Оцінка плинності, ротації кадрів в аптеці «АНЦ», її основні причини та мотиви

Аналіз огляду літератури показав, що плинність кадрів пов'язана із суб'єктивними причинами (відхід за власним бажанням, звільнення за порушення трудової дисципліни) [14, 16].

Звичайно, плинність характерна для молодих співробітників і після трьох років роботи істотно знижується. Вважається, що нормальна плинність кадрів складає до 5,0% у рік [14, 16].

Доцільно додатково визначати такі абсолютні показники стану персоналу: а) чисельність працівників персоналу, які змінилися, що представляє собою меншу величину з чисельності прийнятих і звільнених; б) чисельність тих, що пропрацювали весь період, як різниця між обліковою чисельністю на початок періоду і чисельністю тих, що звільнилися за період. Цей показник характеризує старість колективу за визначений термін [14, 16].

Ступінь мобільності персоналу обумовлений такими факторами: 1. Необхідністю зміни роботи, обумовленої, наприклад, незадоволеністю заробітною платою, умовами і режимом праці, кліматом. 2. Умовами життя (наявністю свого господарства, специфікою професії). 3. Бажаністю нового місця роботи, яке забезпечує поліпшення умов життя і праці. 4. Адекватною адаптацією в нових умовах. 5. Володінням інформацією про вакансії і сутність її вірогідністю [14, 16].

Абсолютними показниками руху персоналу є обіг у результаті прийому й обіг у результаті вибуття. Обіг у результаті прийому являє собою число осіб зарахованих на роботу після закінчення навчальних закладів, по оргнабору, у порядку переведення з інших організацій, по розподілу, по

напрямку органів працевлаштування, за запрошенням самої організації, а також минаючу виробничу практику. Обіг у результаті вибуття характеризується чисельністю обличь, які звільнилися з організації за даний період, згрупованих із причин звільнення. У залежності від цих причин він буває необхідним і зайвим. Останній по-іншому називається плинністю кадрів [14, 16].

Коефіцієнт плинності кадрів - показник, який говорить про процентне співвідношення числа звільнених співробітників до середньо-списуваної кількості осіб в організації при розрахунку за певний період. Сам показник плинності і його відхилення від норми для галузі або компанії служить тільки сигналом про проблему, але не говорить прямо про ті витрати, які несе фірма через це явище. Формула коефіцієнта плинності кадрів наступна (3.1.):

$$\text{К.п. кадрів} = (\text{Кількість звільнених} / \text{Чисельність персоналу}) \times 100\%$$

Результати аналізу плинності кадрів аптеки «АНЦ» показав, коефіцієнт плинності кадрів складає (11,0%), що свідчить про низький показник плинності кадрів в аптеці «АНЦ».

Також встановлено основні причини, які найчастіше впливають на плинність кадрів. Так, результати анкетування показали, що для 24,0% респондентів – невідповідність роботи очікуванням; незадоволеність рівнем оплати праці – 16,0%; відсутність кар'єрного росту – 10,0%; несприятливий морально-психологічний клімат у колективі, конфлікт з керівництвом, колегами, відвідувачами аптеки – 30,0%; незадоволеність умовами праці (незручний графік роботи, виробничі умови тощо – 20,0%.

Результати на рис. 3.1.

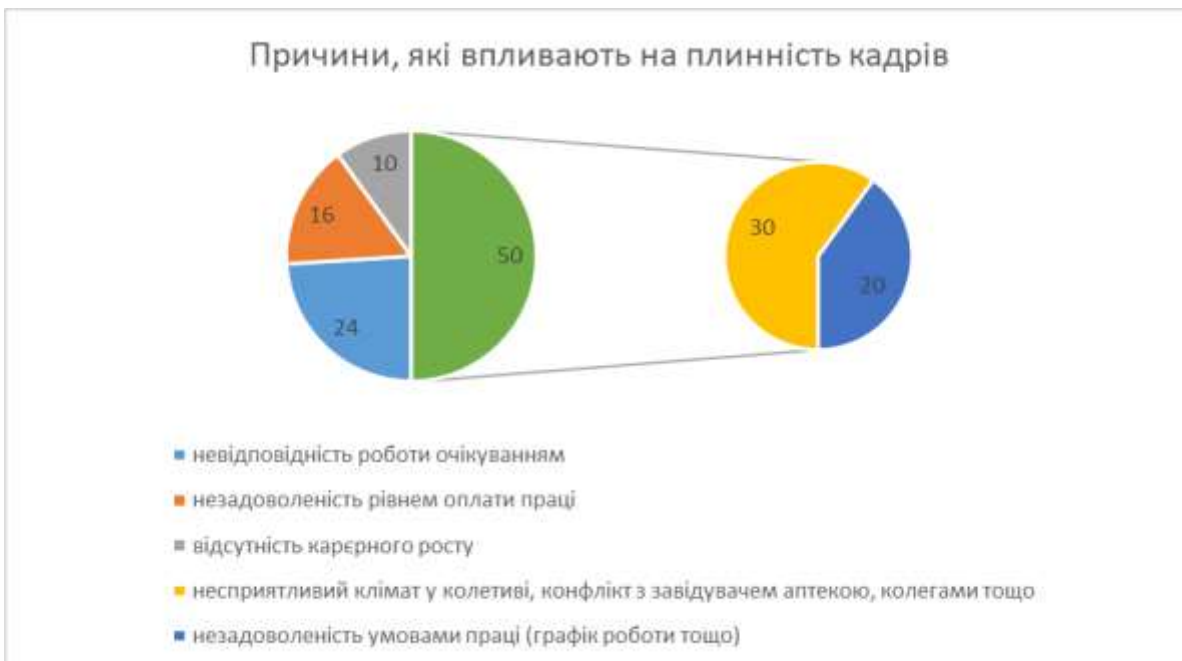


Рис. 3.1. Основні причини, які найчастіше впливають на плинність кадрів в аптеки «АНЦ»

Також спеціалістам фармації та співробітникам аптеки «АНЦ» було запропоновано питання щодо приводу можливої причини їх звільнення з аптечної організації, 67,0% респондентів не планують змінювати місце або сферу своєї діяльності, лише 33,0% інколи про це думають (рис. 3.2.)

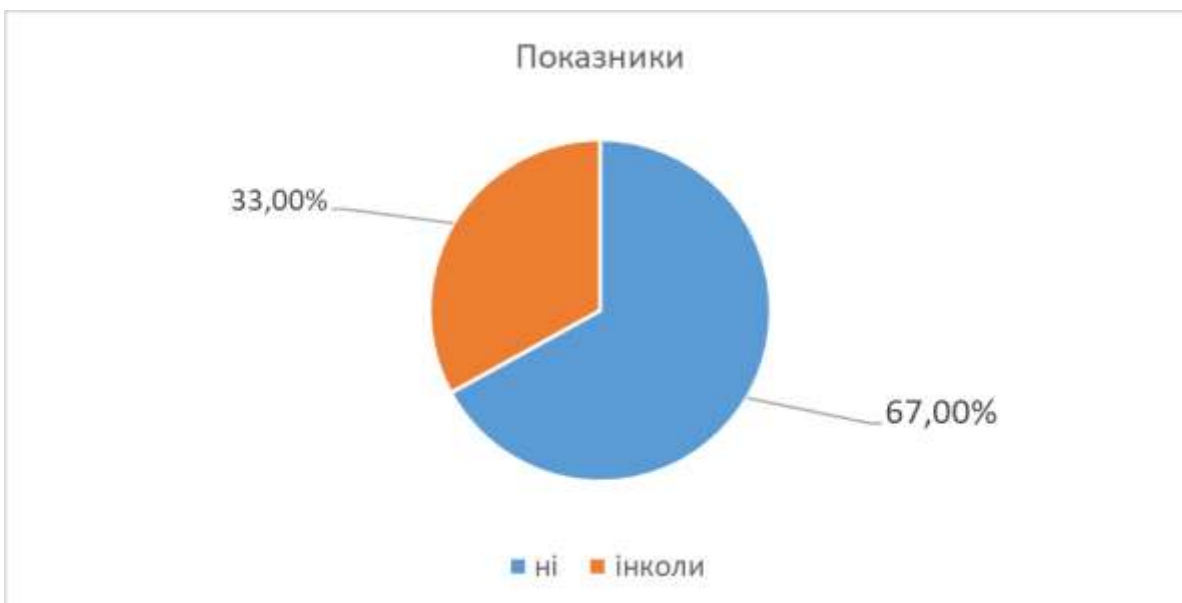


Рис. 3.2. Передбачення працівників аптеки «АНЦ» щодо зміни місця або сфери діяльності

Результати анкетування показали, що у 33,% респондентів основною причиною щодо зміни роботи можуть бути сімейні обставини; 66,0% відповіли, що більша висока зарплата може бути причиною змінення роботи, для 57,0% це можливість кар'єрного росту та 77,0% – відносини у колективі та з завідуючою аптекою (рис. 3.3.).

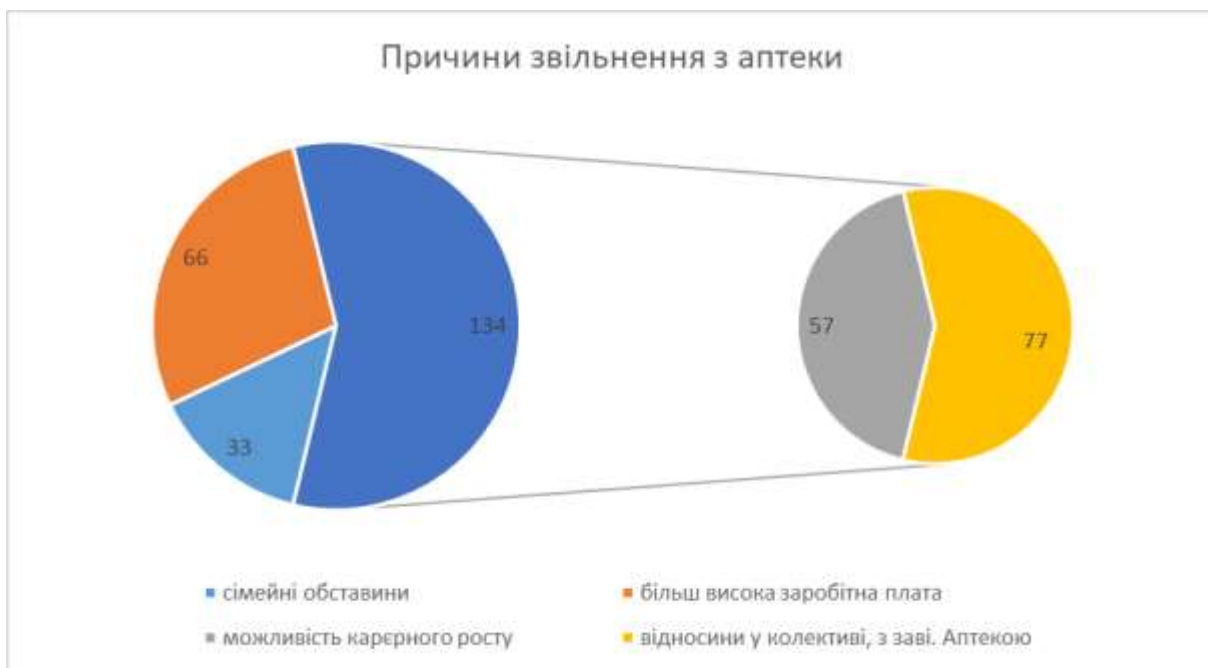


Рис. 3.3. Можливі причини звільнення з аптеки «АНЦ»

Досліджено питання щодо приводу можливого нового місця роботи, якщо вони зважаться на її зміну зі будь-яких причин. Результати анкетування, показали, що перейдуть до іншого структурного підрозділу – 44,0%, а 22,0% – до іншого відділу даної аптечної організації, повністю змінять аптечну організацію – 22,0%, підуть працювати в іншу сферу діяльності – 11,0% респондентів (рис. 3.4).

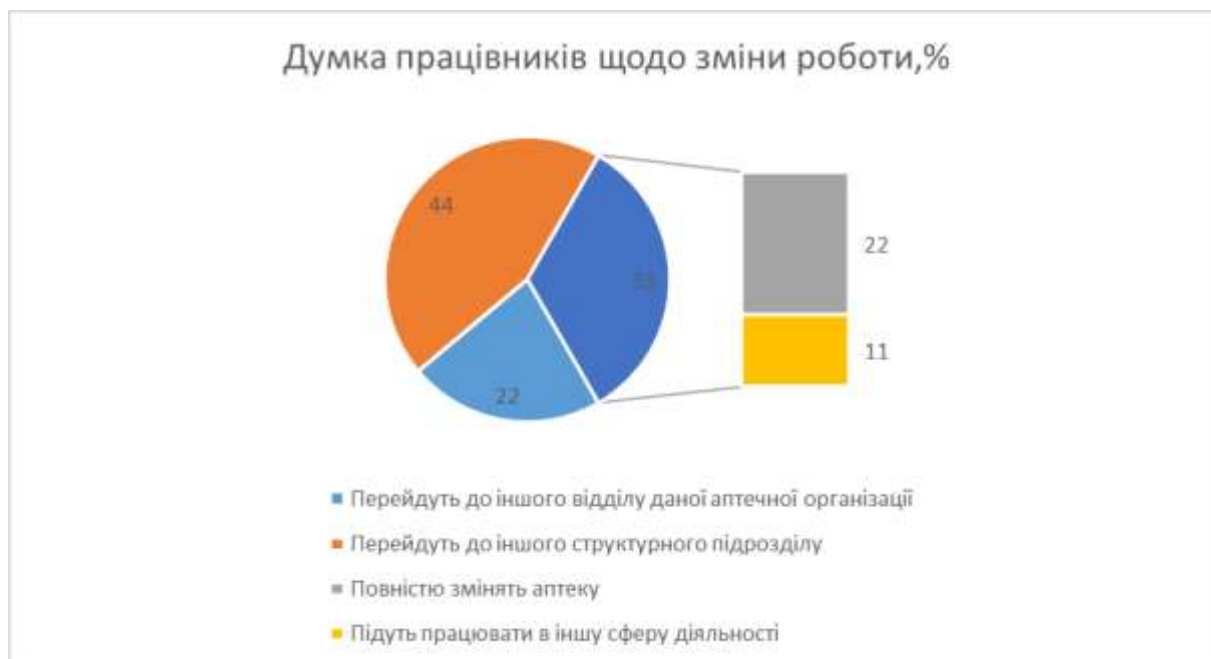


Рис. 3.4. Допустимі варіанти щодо зміни роботи спеціалістів фармації та працівників аптеки «АНЦ»

Наступним етапом нашого дослідження стало вивчення ротації кадрів аптеки «АНЦ». Доведено, що ротація кадрів це процедура призначення, за якою місце роботи і посада певного працівника можуть змінюватися у межах горизонтального переміщення. Горизонтальне переміщення означає перехід працівника в іншу функціональну сферу діяльності або виконання певної службової ролі на посаді, яка не має формального закріплення в організаційній структурі, чи розширення і ускладнення в межах своєї посади. При довгостроковій ротації кадрів співробітника переводять на нову посаду такого ж рівня чи в інший територіальний підрозділ на декілька років. При короткостроковій ротації кадрів працівник, відпрацювавши на іншій посаді такого ж рівня від декількох днів до декількох місяців, повертається на колишнє робоче місце.

Так, результати анкетування показали, що ротація кадрів в аптеки відбувається майже на 67,0%, з періодичністю один раз в 3-5 років (78,0%) і 1 раз на рік – 22,0%. Результати наведено на рис. 3.5 та 3.6.

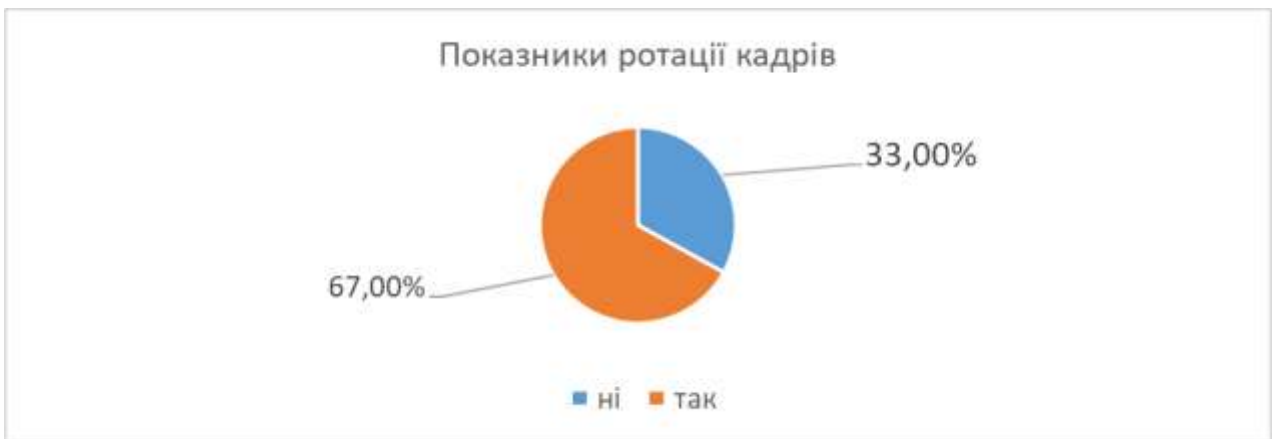


Рис. 3.5. Ротація кадрів аптеки «АНЦ»

Оцінка рівня професійного руху кадрів це важливий момент аналізу використання кадрів в організації. Метою його вивчення виділяються конкретні види: професійний, кваліфікаційний, пов'язане з розширенням функцій працівників. Оскільки всі види ротації кадрів тісно взаємопов'язані, їх поділ носить умовний характер, але полегшує аналіз, допомагає вдосконалювати механізм регулювання процесів ротації кадрів.



Рис. 3.6. Періоди ротації кадрів аптеки «АНЦ»

Результати анкетування показали, що в аптеки «АНЦ» здійснюється короткострокова ротація кадрів (78,0%), з горизонтальним переміщенням (56,0%), переважно внутрішня ротація (78,0%). Результати представлено на рис. 3.7, 3.8. та 3.9.

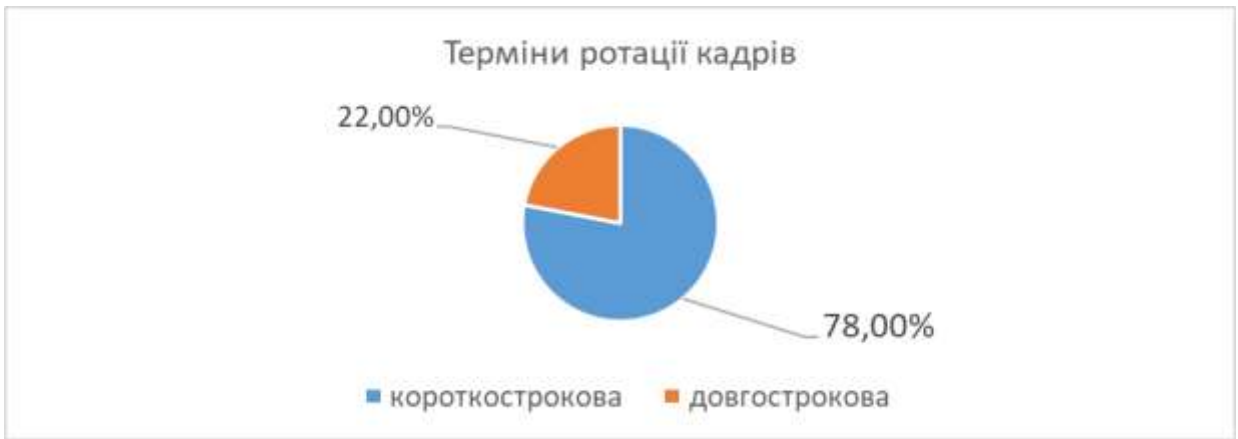


Рис. 3.7. Терміни ротації кадрів аптеки «АНЦ»

Професійне рух це перехід до іншої спеціальності в межах колишньої професії або оволодіння новою професією. Він може бути викликаний змінами в техніці і технології виробництва, вдосконаленням структури, організації та управління, а також особистими інтересами людини. Зміна професії буває пов'язана з отриманням працівником спеціальної середньої або вищої освіти.

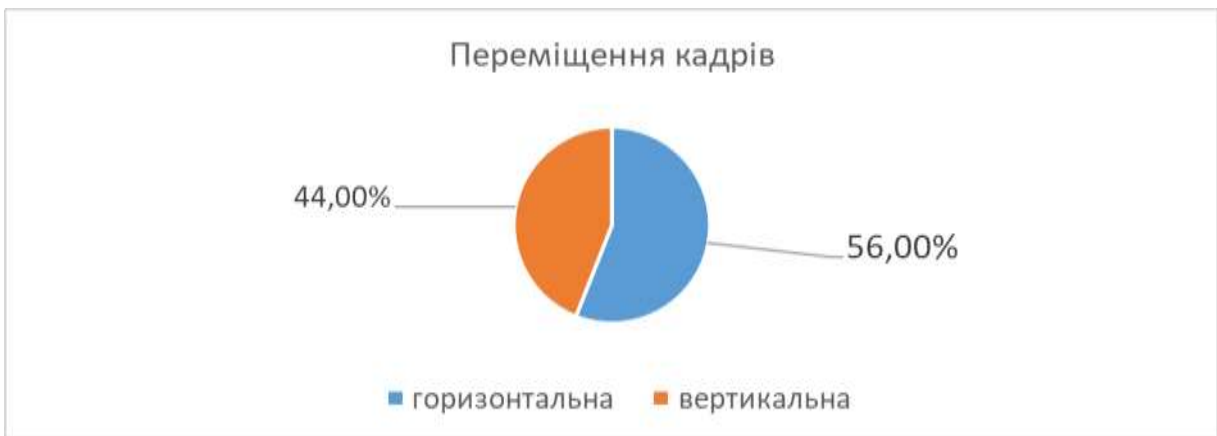


Рис. 3.8. Переміщення (горизонтальне або вертикальне) кадрів аптеки «АНЦ»

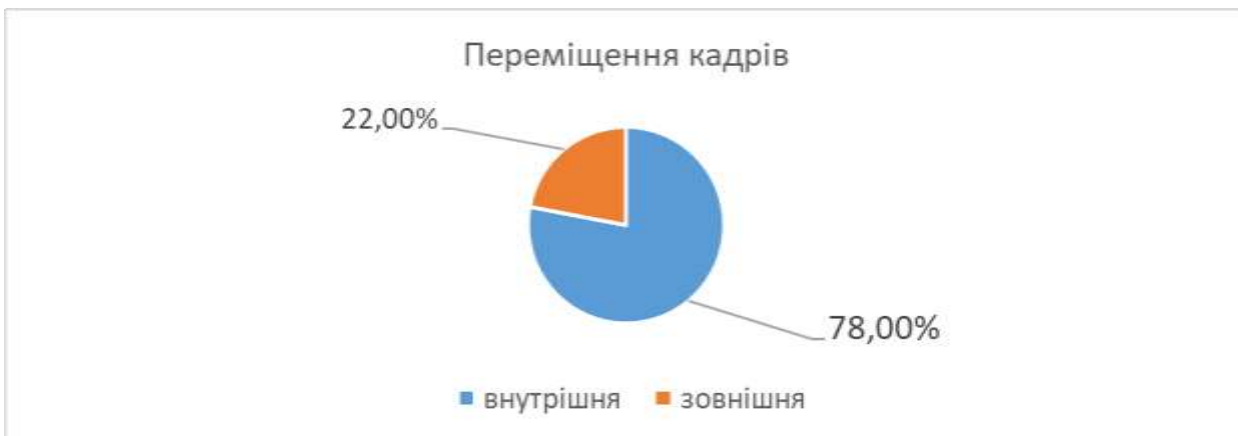


Рис. 3.9. Рух (внутрішня або зовнішня) кадрів аптеки «АНЦ»

З'ясовано перелік чинників, які впливають на ротація кадрів в аптеки «АНЦ» на роботу персоналу: 1) підвищення мотивації персоналу – 20,0%; 2) підвищення продуктивності праці – 12,0%; 3) зменшення плинності кадрів – 11,0%; 4) використання здібностей працівників – 18,0%; 5) отримання нових знань і навичок – 13,0%; 6) підвищення кваліфікації співробітників – 10,0% та 7) покращення морально-психологічного клімату в аптеці – 16,0%.

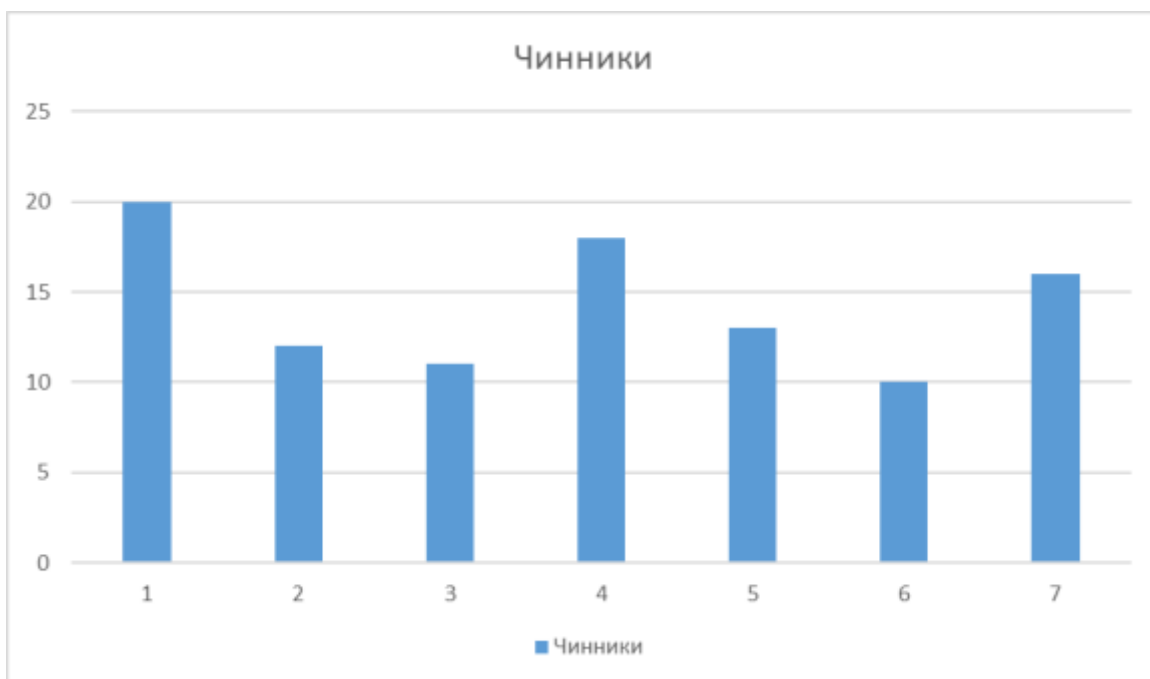


Рис. 3.10. Перелік чинників, які впливають на ротація кадрів в аптеки «АНЦ» на роботу персоналу

Отже, проаналізовано плинність, та ротація кадрів в аптеці «АНЦ», встановлено основні причини та мотиви щодо ротації та плинності кадрів в аптеки «АНЦ». Доведено, що діяльність організації залежить від конкретних людей (спеціалістів фармації та працівників аптеки). Працівники аптеки (люди) визначають придатність обладнання і технології, встановлюють для себе обсяг функцій, обов'язкових до виконання, пристосовують під свої можливості структури організації. Тому люди є центральним і головним елементом у будь-якій системі управління кожної виробничої системи.

3.2. Аналіз діяльності аптеки «АНЦ» з адаптації молодих фахівців

Трудова адаптація персоналу – взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому включенні співробітника в процес виробництва в нових для нього професійних, соціальних, організаційних - економічних умовах праці.

Напрямки адаптації персоналу є особливості трудової адаптації в залежності від наявності у співробітника, який адаптується, досвіду професійної діяльності. Виділяються два напрямки адаптації персоналу: 1) первинна адаптація, тобто пристосування молодих співробітників, які не мають досвіду професійної діяльності (випускники вищих навчальних закладів; 2) вторинна адаптація, тобто пристосування співробітників, які мають досвід професійної діяльності (як правило, які змінюють об'єкт діяльності чи свою професійну роль, наприклад, переходять у ранг керівника).

Результати анкетування показали, що у аптеки «АНЦ» на 100,0% приділяють належну увагу щодо адаптації персоналу. Доведено, що для нових співробітників аптеки «АНЦ» адаптація тривала від 1 місяця до 3 місяців (54,0%), а від 1 тижня до 3 тижнів – 22,0% та більше 6 місяців – 22,0% респондентів. Результати на рис. 3.11.

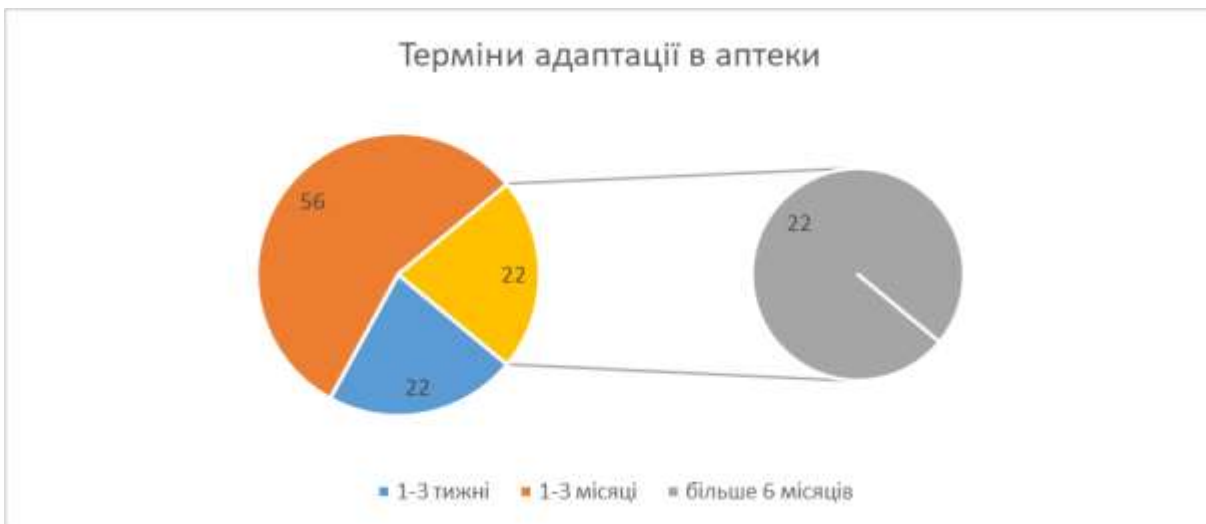


Рис. 3.11. Строки адаптації в аптеки «АНЦ»

Зазначена сукупність сфер виробничої адаптації є основою для виділення її видів: 1) професійного; 2) організаційного; 3) матеріально-побутового; 4) соціально-психологічного; 5) адаптації в сфері дозвілля. Результати анкетування представлено на рис. 3.12.

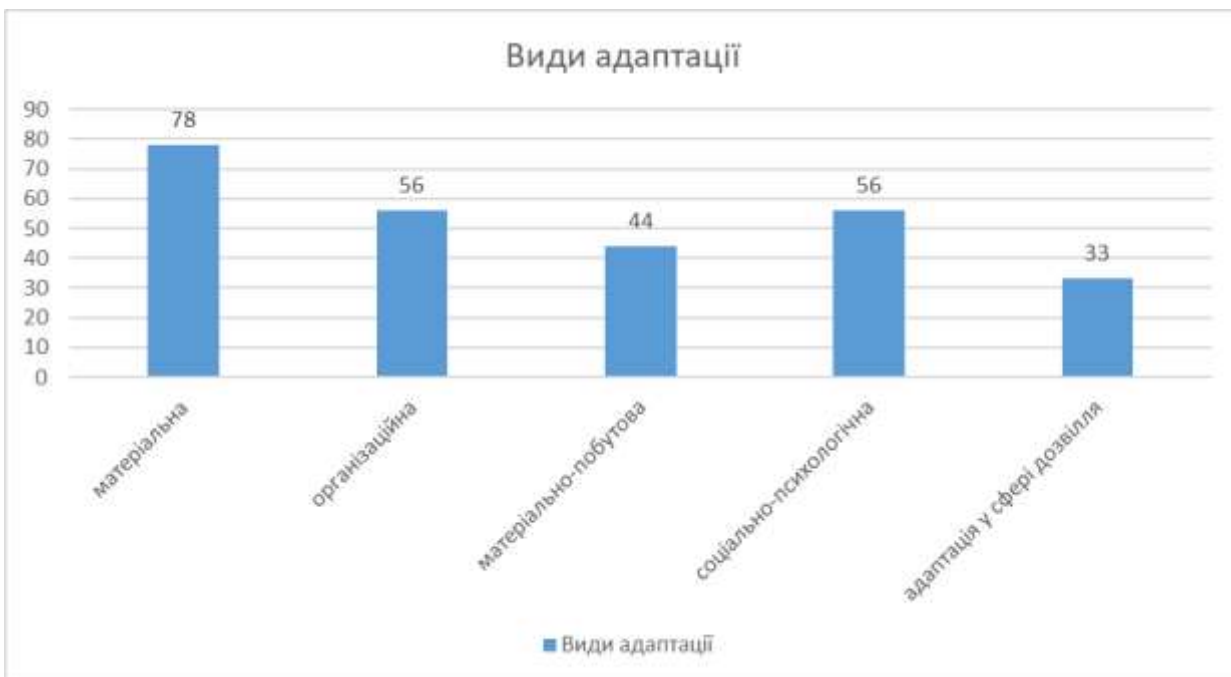


Рис. 3.12. Види адаптації

Трудова адаптація це процес, якому притаманні два види структур: змістовна, у якій одночасно відбуваються види адаптації: професійні,

організаційні, матеріально-побутові, соціально-психологічні й у сфері дозвілля, а також тимчасова, яка складається з послідовних тимчасових інтервалів, що відзначені досягненням визначеного рівня адаптації, засновані на застосуванні об'єктивних характеристик – глибини й інтенсивності – в сполученні із суб'єктивними показниками – задоволеністю працівника кожної зі сфер і виробництвом у цілому [14, 16].

Далі з'ясовано, з якими труднощами найчастіше стикаються нові співробітники при адаптації в аптеки «АНЦ». Так, це страх втратити отримане місце чи посаду – 78,0%; страх не впоратися з своїми професійними обов'язками – 56,0%, проблеми комунікації з завідуючою аптекою – 89,0%; проблеми комунікації зі колегами – 44,0%; страх виявити професійні недоліки або пробіл в професійних знаннях – 67,0%; страх виявитися некомпетентним в очах керівництва і колег – 56,0%. Результати представлено на рис. 3.13.

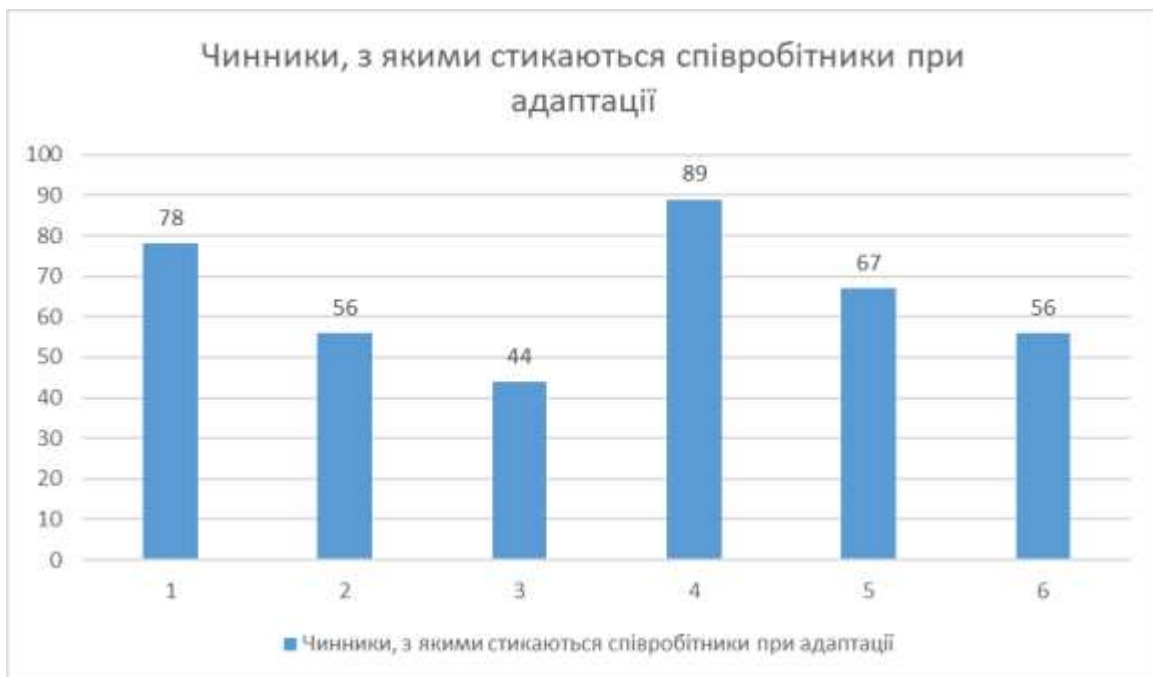


Рис. 3.13. Чинники, з якими стикаються нові співробітники аптеки «АНЦ» в період адаптації

Також, спеціалісти фармації та співробітники аптеки «АНЦ» надали відповідь на питання «Чи згодні Ви з наступним твердженням, що кадровий менеджмент має велике значення для конкурентоздатності аптеки та створення її іміджу». Результати наступні: згодні повністю – 89,0% , важко відповісти – 11,0%.

Таким чином, результати дослідження показали, що управління персоналом потребує особливого, індивідуального підходу до кожного співробітника, який дасть змогу знайти ефективні механізми управління різними людьми. У загальному розумінні управління персоналом являє собою забезпечення необхідних організації навичок, вмінь та підтримання бажання використовувати ці навички та вміння у співробітників. Це завдання можна вирішити за рахунок створення ефективного процесу підбору персоналу. Однак часто недостатнім є тільки високий професіоналізм працівника. Для того щоб він повноцінно розпочав нову роботу в новому колективі, необхідно допомогти йому адаптуватися. Цей процес потребує спеціальних знань та навичок керівників та інших спеціалістів різних ланок управління.

3.3 Заходи удосконалення кадрового менеджменту для аптеки «АНЦ» м. Дніпропетровськ

З метою підвищення кадрового менеджменту аптеки «АНЦ» місто Дніпропетровськ, зокрема, забезпечення спеціалістами необхідної кваліфікації, формування ефективної вмотивованої команди, підвищення рівня кваліфікації спеціалістів фармації та співробітників аптеки, попередження емоційного вигорання працівників в умовах пандемії та ситуації, яка склалася в Україні з урахуванням результатів анкетування щодо системи мотивації та оплати праці, оцінки плинності, ротації кадрів та аналізу діяльності аптеки «АНЦ» з адаптації молодих фахівців.

Пропонуємо наступні заходи, які спрямовані на удосконалення

кадрового менеджменту аптеки «АНЦ» м. Дніпропетровськ (табл. 3.1.)

Таблиця 3.1.

Перелік заходів, які спрямовані на удосконалення кадрового менеджменту аптеки «АНЦ»

№ з/п	Перелік заходів	Строки виконання	Основна мета
1.	<p>Оптимізація чисельності та штату працівників, необхідно переглянути штатний розпис аптечного закладу з метою оптимізації чисельності та штату працівників.</p> <p>Можна запропонувати декілька варіантів кадрових рішень, а саме: 1) продовження трудових відносин з працівником на попередній посаді; 2) переведення працівника на іншу посаду.</p>	2025	<p>Раціональна організаційна структура, оптимізований штат аптечного закладу «АНЦ»</p>
2.	<p>Покращення системи мотивації працівників аптеки</p>	2025	<p>Працює прозора та зрозуміла система мотивації працівників аптеки «АНЦ»</p>

3.	Проведення періодичного навчання, затвердити план навчання (підвищення кваліфікації) для всіх категорія персоналу; організувати систематичне вивчення протоколів провізорів	постійно	100,0% співробітників пройшли навчання
4.	Проведення обговорень у колективі в форматі «Що я можу зробити, для покращення роботи аптеки?». Впровадити правила обговорення у колективі	постійно	Кожна нарада у колективі проходить у форматі обговорення
5.	Ініціювати розроблення та затвердження програм місцевого рівня, які сприятимуть посиленню соціального захисту спеціалістів фармації та працівників аптеки	2025 р.	95,0% ефективних та висококваліфікованих спеціалістів фармації та працівників аптеки
6.	Розробити систему корпоративних заходів, спрямованих на покращення командної взаємодії та співпраці співробітників аптеки «АНЦ»	2025 р.	Адміністрація закладу (затверджена система корпоративних заходів)

Результати дослідження показали, що якість та ефективність фармацевтичної допомоги значною мірою залежить не лише від асортименту лікарських засобів, виробів медичного призначення та лікувальної косметики, а також застосування протоколів провізорів, ресурсного забезпечення аптечного закладу, але й від рівня кваліфікації

спеціалістів фармації, які працюють у даній аптеки «АНЦ». Тому важливо стимулювати працівників аптеки «АНЦ» до підвищення власного професійного рівня й професійної майстерності шляхом самопідготовки та самонавчання. Удосконалити систему моніторингу та оцінювання знань, умінь і практичних навичок спеціалістів фармації та персоналу аптеки «АНЦ». Ініціювати розроблення та затвердження місцевих програм, що сприятимуть посиленню соціального захисту спеціалістів фармації та персоналу аптеки «АНЦ». Розробити систему корпоративних заходів, які спрямовані на покращення командної взаємодії, співпраці, покращення морально-психологічного клімату в колективі аптечного закладу «АНЦ».

Також за результатами дослідження встановлено, що найважливішим завданням завідувача аптеки «АНЦ» у процесі адаптації нових співробітників аптеки є надання допомоги працівникові в успішній інтеграції його в аптечну організацію. Доведено, що адаптація повинна починатися з процесу одержання працівником інформації про історію організації, вивчення асортименту товару, який випускається (реалізовується) з аптечного закладу, надавані додаткових послуг, структуру управління, правила внутрішнього розпорядку, пільги для співробітників, про можливості підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання тощо. Вся ця інформація повинні надаватися спеціалісту фармації фахівцями відділу кадрів аптечної організації, а ознайомлення з робочим місцем проводиться безпосереднім лінійним керівником (завідувачем аптекою). Він представляє нового працівника колегам, знайомить із виробничими функціями, дає можливість поспостерігати за роботою колег. За необхідністю можна призначити куратора нового працівника (спеціаліста фармації) на перший робочий день. Важливо допомогти новому фахівцю швидко адаптуватися на робочому місці та увійти рівноправним членом у свій колектив, тому що від того, як швидко він це зробить, буде залежати його повноцінне використання. Поряд із цим доцільно розробити «Супровідник для нового фахівця, який долучився до колективу аптеки «АНЦ»», який містив наступну інформацію (рис. 3.14.).

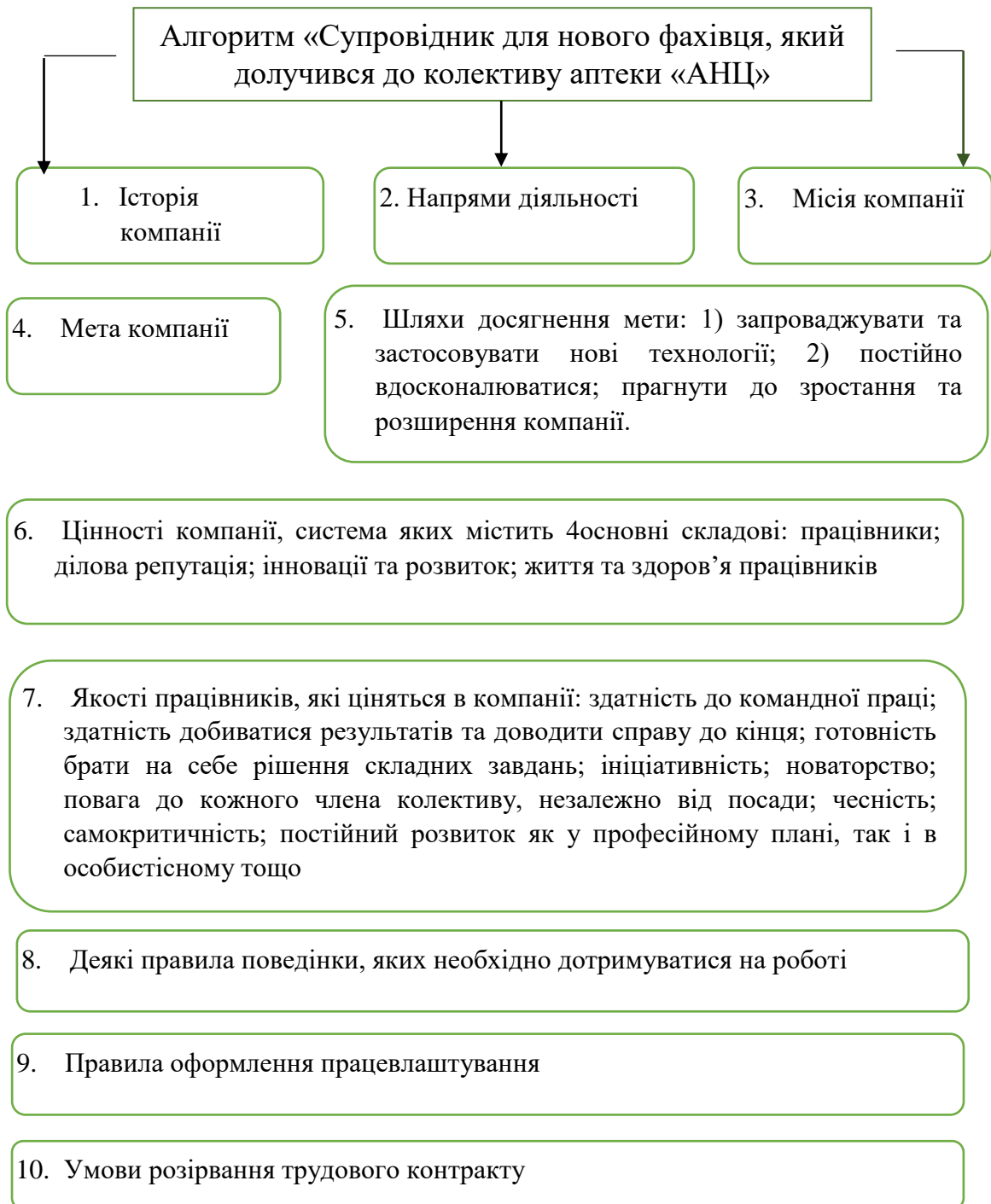


Рис. 3.14. Алгоритм супровідника для нового співробітника аптеки «АНЦ»

Таким чином, такий супровідник дасть працівнику змогу ознайомитися з основними правилами роботи в організації. Він буде основним методом організаційної адаптації в аптеки «АНЦ».

Також доцільним є застосування наступних методів професійної адаптації (рис. 3.15.).

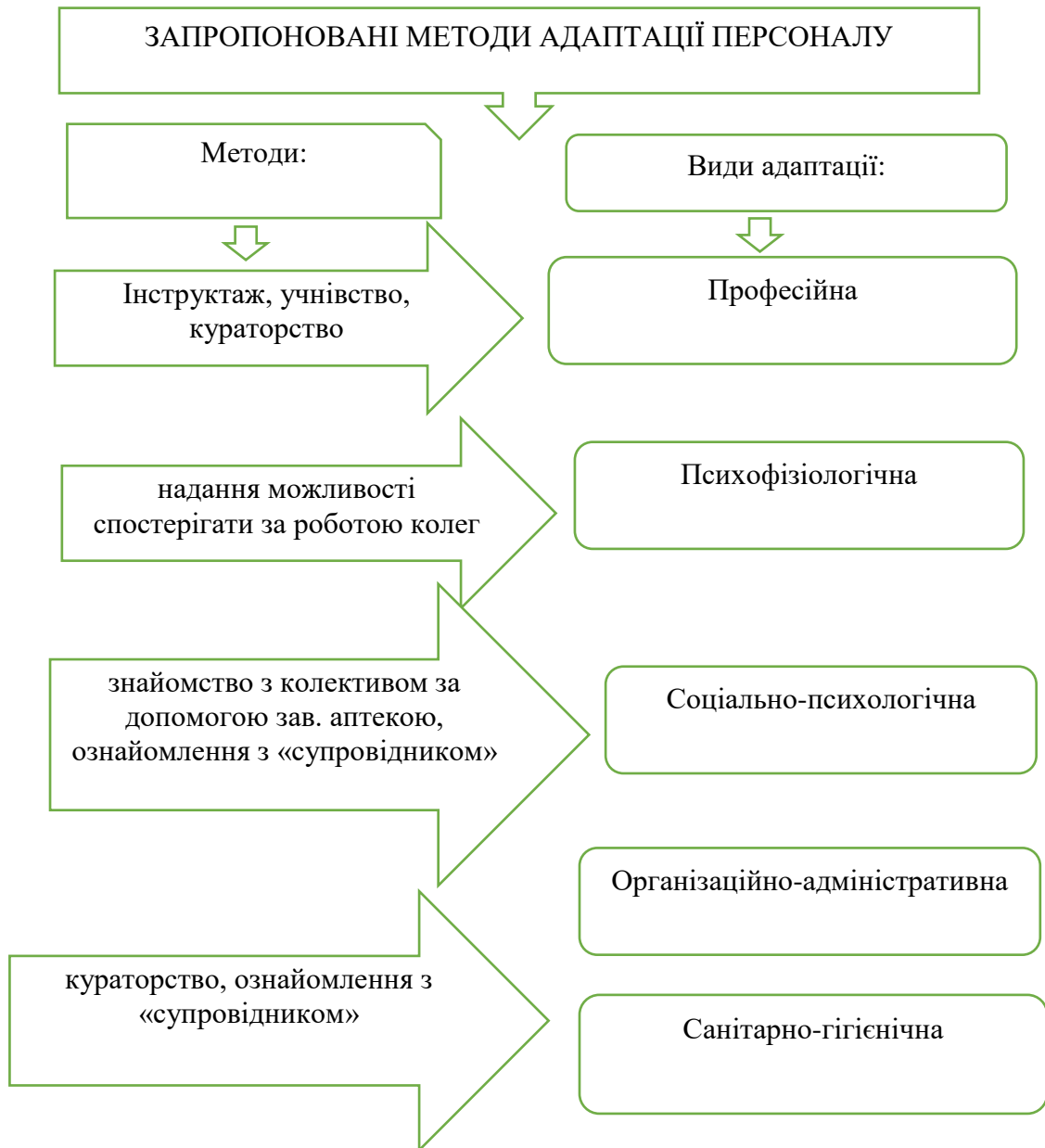


Рис. 3.15. Види та методи адаптація для нових фахівців аптеки «АНЦ»

Таким чином, запропоновані заходи (алгоритм «Супровідника для нового співробітника аптеки «АНЦ», види та методи адаптації персоналу в аптеки «АНЦ») дадуть змогу сформувати персонал із спеціалістів фармації та працівників, які мають стратегічне мислення, підприємливість, обізнаність, високу корпоративну культуру тощо. Запропонований алгоритм адаптації нового персоналу дасть змогу підвищити конкурентоздатність спеціалістів фармації та працівників, а також підвищити продуктивність праці в аптеки «АНЦ».

Висновки до розділу 3

1. Досліджено плинності кадрів аптеки «АНЦ», коефіцієнт плинності кадрів складає (11,0%), що свідчить про низький показник плинності кадрів в аптеці «АНЦ».
2. Встановлено основні причини, які найчастіше впливають на плинність кадрів: 24,0% респондентів – невідповідність роботи очікуванням; незадоволеність рівнем оплати праці – 16,0%; відсутність кар'єрного росту – 10,0%; несприятливий морально-психологічний клімат у колективі, конфлікт з керівництвом, колегами, відвідувачами аптеки – 30,0%; незадоволеність умовами праці (незручний графік роботи, виробничі умови тощо – 20,0%.
3. З'ясовано питання щодо приводу можливої причини звільнення спеціалістів фармації з аптечної організації, 67,0% респондентів не планують змінювати місце або сферу своєї діяльності, лише 33,0% інколи про це думають.
4. Доведено, що у 33,% респондентів основною причиною щодо зміни роботи можуть бути сімейні обставини; 66,0% відповіли, що більша висока зарплата може бути причиною змінення роботи, для 57,0% це можливість кар'єрного росту та 77,0% – відносини у колективі та з завідуючою аптекою.
5. Досліджено питання щодо приводу можливого нового місця роботи, якщо вони зважаться на її зміну зі будь-яких причин. Результати свідчать: перейдуть до іншого структурного підрозділу – 44,0%, а 22,0% – до іншого відділу даної аптечної організації, повністю змінять аптечну організацію – 22,0%, підуть працювати в іншу сферу діяльності – 11,0% респондентів
6. Встановлено, що ротація кадрів в аптеки відбувається майже на 67,0%, з періодичністю один раз в 3-5 років (78,0%) і 1 раз на рік – 22,0%. Результати анкетування показали, що в аптеки «АНЦ» здійснюється короткострокова ротація кадрів (78,0%), з горизонтальним переміщенням (56,0%), переважно внутрішня ротація (78,0%).
7. З'ясовано перелік чинників, які впливають на ротація кадрів в аптеки «АНЦ» на роботу персоналу: 1) підвищення мотивації персоналу – 20,0%; 2)

підвищення продуктивності праці – 12,0%; 3) зменшення плинності кадрів – 11,0%; 4) використання здібностей працівників – 18,0%; 5) отримання нових знань і навичок – 13,0%; 6) підвищення кваліфікації співробітників – 10,0% та 7) покращення морально-психологічного клімату в аптеці – 16,0%.

8. Встановлено, що в аптеки «АНЦ» на 100,0% приділяють належну увагу щодо адаптації персоналу. Доведено, що для нових співробітників аптеки «АНЦ» адаптація тривала від 1 місяця до 3 місяців (54,0%), а від 1 тижня до 3 тижнів – 22,0% та більше 6 місяців – 22,0% респондентів.

9. З'ясовано, з якими труднощами найчастіше стикаються нові співробітники при адаптації в аптеки «АНЦ»: страх втратити отримане місце чи посаду – 78,0%; страх не впоратися з своїми професійними обов'язками – 56,0%, проблеми комунікації з завідуючою аптекою – 89,0%; проблеми комунікації зі колегами – 44,0%; страх виявити професійні недоліки або пробіл в професійних знаннях – 67,0%; страх виявитися некомпетентним в очах керівництва і колег – 56,0%.

10. Доведено, що спеціалісти фармації та співробітники аптеки «АНЦ» надали відповідь на питання «Чи згодні Ви з наступним твердженням, що кадровий менеджмент має велике значення для конкурентоздатності аптеки та створення її іміджу». Результати наступні: згодні повністю – 89,0% , важко відповісти – 11,0%.

11. Запропоновано заходи, які спрямовані на удосконалення кадрового менеджменту аптеки «АНЦ» м. Дніпропетровськ: 1) необхідно стимулювати працівників аптеки «АНЦ» до підвищення власного професійного рівня й професійної майстерності шляхом самопідготовки та самонавчання; 2) удосконалити систему моніторингу та оцінювання знань, умінь і практичних навичок спеціалістів фармації та персоналу аптеки «АНЦ»; 3) ініціювати розроблення та затвердження місцевих програм, що сприятимуть посиленню соціального захисту спеціалістів фармації та персоналу аптеки «АНЦ»; 4) розробити систему корпоративних заходів, які спрямовані на покращення командної взаємодії,

співпраці, покращення морально-психологічного клімату в колективі аптечного закладу «АНЦ».

12. Запропоновано алгоритм «Супровідник для нового фахівця, який долучився до колективу аптеки «АНЦ»», який складається з 10 етапів: 1) ознайомлення з історією компанії; 2) напрямки компанії; 3) місія компанії; 4) мета компанії; 5) шляхи удосконалення мети; 6) цінності компанії; 8) правила поведінки у компанії; 9) правила оформлення при працевлаштуванні; 10) умови розірвання трудового контракту. Ці заходи (алгоритм «Супровідника для нового співробітника аптеки «АНЦ», види та методи адаптації персоналу в аптеки «АНЦ») дадуть змогу сформувати у спеціалістів фармації та працівників, стратегічне мислення, підприємливість, обізнаність, високу корпоративну культуру та ін.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

1. Наведено визначення «управління персоналом» та основні ознаки щодо принципів управління. Розглянуто процес в системі управління персоналом, його цілі та завдання. З'ясовано, що завдання та цілі управління персоналом залежать від стратегічних цілей організації.

2. Досліджено, що процес оцінювання персоналу займає значне місце в системі управління підприємства у сучасних умовах. Проаналізовано, що саме оцінювання персоналу, як елемент управління людськими ресурсами дає змогу виявити і розкрити потенціал кожного співробітника, а також запобігти невідповідності кваліфікації певній посаді та дає змогу керівникам вчасно прийняти управлінські рішення для уникнення професійного застою у працівників.

3. Доведено, що професійний розвиток персоналу є складним напрямом в системі управління персоналом, який включає в себе 4 етапи: 1) первинне професійне навчання працівників; 2) підвищення кваліфікації; 3) перепідготовка персоналу; 4) планування та розвиток кар'єри. Завдяки процесам навчання та розвитку підвищується продуктивність праці та ефективне функціонування організації в цілому.

4. З'ясовано, що основною причиною слабкої конкурентоспроможності організації є низький кваліфікаційний рівень найманих працівників. Тому розвиток персоналу є актуальною проблемою та потребує удосконалення й адаптація до сучасних, об'єктивних умов сьогодення.

5. Встановлено, що аптеці «АНЦ», яка розташована у м. Дніпропетровськ, працюють 9 співробітників, із них: спеціалісти фармації 80,0% (завідувач аптекою, заступник завідувача аптекою, завідувач відділом лікарських засобів, провізори та фармацевти, маркувальник)), 10,0% – спеціаліст зі вищою економічною освітою (бухгалтер) та 10,0% – допоміжний персонал. Під час дослідження встановлено, що працівники аптеки «АНЦ» мають наступну освіту: вищу – 78,0% та незакінчену вищу

освіту – 22,0% респондентів. Встановлено, що стаж роботи працюючих спеціалістів в аптеці «АНЦ» складає: 3-5 років – 40,0%, та більше 10 років – 10,0%. З'ясовано, кваліфікаційний рівень спеціалістів фармації: вищу категорію мають (50,0%).

6. За результатами анкетування було складено соціально-демографічний портрет штату аптеки «АНЦ». Досліджено, що переважають особи жіночої статті (100,0%) у віці від 31 до 45 років (45,0%). Встановлено, що в аптеці «АНЦ» респонденти працюють від 3 до 5 років – 56,0% респондентів. Аптека «АНЦ» повністю забезпечена потребою у персоналі на – 78,0%, а кадрова ситуація в аптеки «АНЦ» за минулий рік: покращилась на 56,0%. За результатами анкетування було встановлено, що (43,0%) респондентів вважають, що низькій рівень плинності кадрів, впливає на оцінку кадрової ситуації в аптеки «АНЦ». Майже задоволені: рівнем конкурентоспроможності персоналу 34,0% респондентів; показником зайнятостю персоналу в аптеки 25,0 % респондентів та рівнем трудової мотивації (37,0%).

7. На наступному етапі дослідження встановлено напрямки, які найбільше відповідають кадровій політиці аптеки «АНЦ»: численність персоналу – 77,0%; плинність кадрів – 22,0%; професійна мобільність та кваліфікаційний рівень персоналу – 88,0%; освітній рівень персоналу – 85,0%; рівень трудової мотивації – 70,0%; соціально-психологічний клімат – 80,0%; умова праці – 75,0%; організація робочого місця – 86,0% та система стимулювання персоналу – 84,0%.

8. Результати анкетування показали, що спеціалісти фармації на 56,0% відповідають вимогам керівника аптеки щодо ефективності своєї роботи, а 44,0% респондента відповідають, але необхідно підвищити ефективність своєї роботи в аптеки «АНЦ». Встановлено фактори, які вплинули на вибір при працевлаштуванні та утримують в даному аптечному закладі «АНЦ»: можливість отримання соціальних пільг для 66,0%; сімейна традиція – 22,0%; можливість вирішити свої соціальні проблеми – 88,0%;

можливість кар'єрного росту – 66,0%; зручне місце розташування – 77,0%; самостійність у роботі – 80,0%; можливість проявити ділові якості – 86,0%; різноманітність, змістовність роботи – 60,0%; гарні відносини у колективі – 83,0%; гарна організація праці – 78,0%; зручний графік роботи – 88,0%; престижність роботи – 68,0%; сприятливі умови праці – 82,0%; рівень заробітної плати – 76,0; стабільність виплати заробітної плати – 76,0% респондентів.

9. Результати анкетування показали, що одним із основним елементом системи мотивації спеціалістів фармації та працівників аптеки «АНЦ» є те, на скільки вони задоволені своїми професійними обов'язками, і на скільки вони компетентні в їх виконанні. Отримано наступні показники: так, цілком все влаштовує – 76,0% респондентів, не все влаштовує (необхідно ввести зміни) 22,0% , не влаштовує – 11,0%. Серед опитаних респондентів з'ясовано, що завідувач аптеки майже ніколи не критикує – 45,0%, іноді критикує – 22,0%, часто критикує колектив – 22,0%, рідко – 11,0%.

10. Наступним етапом дослідження є визначення мотивуючих чинників для спеціалістів фармації та працівникам аптеки «АНЦ», які впливають на виконання професійних обов'язків: професійні стосунки зі колегами по роботі (4,8), авторитетність на прийняття рішень (4,7), коло функціональних обов'язків (4,9), зручне робоче місце (4,6), можливість зіставляти свою роботу з роботою інших колег (3,8), можливість удосконалювати свої професійні здібності та розвиватися у колективі як особистість (4,8), значущість роботи спеціалістів фармації для суспільства (4,9), премії, надбавки до заробітної плати, грошові винагороди за роботу тощо (4,9), достойна заробітна плата (4,9), подяки, іменні подарунки за дбайливе виконання своїх функціональних обов'язків (4,9).

11. Вивчено, які методи трудової мотивації використовуються в аптеки «АНЦ», так 56,0% - матеріальні методи мотивації і 44,0% - не матеріальні методи мотивації. Далі для більш детального дослідження системи мотивації праці спеціалістів фармації та працівників аптеки «АНЦ»,

було запропоновано відзначити, що зі перерахованих методів мотивації має місце у аптеці: підвищення кваліфікації спеціалістів фармації за рахунок аптечної організації складає 44,0%, подарунки працівникам зі нагоди свят – 22,0%, участь у соціальних та лояльних програмах аптеки – 23,0%, корпоративні заходи – 11,0%.

12. З'ясовано чинники, які негативно впливають на ініціативність спеціалістів фармації та працівників аптеки «АНЦ» в практичній діяльності (запропоновано оцінити за 5-бальною шкалою): недовіра до завідувача аптекою – 4,5, невпевненість у завтрашньому дні – 4,8, зайвий контроль з боку завідувача аптеки – 4,7, не інформованість – 4,8, небажання завідувача аптекою враховувати думку підлеглих – 4,5, відсутність інновацій – 4,5, відсутність уваги до потреб підлеглих – 4,6, неможливість прийняття самостійних рішень – 4,7.

13. Досліджено основні фактори, які навпаки позитивно впливають на збільшення продуктивності праці аптеки «АНЦ»: 1) використання автоматизованих робочих місць – 19,0%; 2) гарантія стабільної роботи та перспективи для кар'єрного росту – 12,0%; 3) врахування при визначенні премії тільки тих показників, на які працівник може впливати – 10,5%; 4) доступ мережі інтернет – 9,5%; 5) преміальні доплати за обсяг і якість практичній діяльності – 12,5%; 6) перспективи і можливість для підвищення кваліфікації – 10,5%; 7) матеріальна зацікавленість у результатах праці – 8,5%; 8) суттєво зростання рівня заробітної плати – 17,5%.

14. Для складання SWOT-аналізу аптеки «АНЦ», м. Дніпропетровськ вивчено 11 сильних, 6 слабких сторін та 8 чинників загроз і 6 чинників щодо можливостей аптеки. Зокрема, сильні сторони: 1) достатній досвід роботи на фармацевтичному ринку України; 2) зручне розміщення аптеки; 3) широкий асортимент товару (лікарські засоби, вироби медичного призначення, лікувальна косметика); 4) можливість замовити лікарські засоби, вироби медичного призначення та лікувальну косметику через мережу Інтернет (<https://online-apteka.com.ua>); 5) високий контроль, гарантія

якості лікарських засобів, виробів медичного призначення, лікувальної косметики; 6) гнучка дисконтна політика (програма лояльності та соціальні програми); 7) високий рівень кваліфікації персоналу; 8) постійне зростання споживачів та відвідувачів; 9) достатня популярність; 10) добра мотивація спеціалістів фармації; 11) наявність додаткових послуг (консультація фахівців медицини та фармації щодо підбору лікувальної косметики відповідно до типу шкіри). До можливостей аптеки «АНЦ» відносять: 1) мінімізацію товарних запасів; 2) підвищення рівня обізнаності відвідувачів аптеки; 3) появу нових постачальників; 4) невдалу поведінку конкурентів; 5) зміну рекламних технологій; 6) підвищення вхідного бар'єру на фармацевтичний ринок. Тому, для покращення стану аптечної мережі «АНЦ», керівнику необхідно розглянути стратегію розвитку сильних сторін і можливостей, враховуючи умови та обмеження впливу слабких сторін (6 чинників) та загроз (8 чинників) для забезпечення аптеки «АНЦ», місто Дніпропетровськ конкурентних переваг на фармацевтичного ринку України.

15. Досліджено плинності кадрів аптеки «АНЦ», коефіцієнт плинності кадрів складає (11,0%), що свідчить про низький показник плинності кадрів в аптеці «АНЦ».

16. Встановлено основні причини, які найчастіше впливають на плинність кадрів: 24,0% респондентів – невідповідність роботи очікуванням; незадоволеність рівнем оплати праці – 16,0%; відсутність кар'єрного росту – 10,0%; несприятливий морально-психологічний клімат у колективі, конфлікт з керівництвом, колегами, відвідувачами аптеки – 30,0%; незадоволеність умовами праці (незручний графік роботи, виробничі умови тощо – 20,0%.

17. З'ясовано питання щодо приводу можливої причини звільнення спеціалістів фармації з аптечної організації, 67,0% респондентів не планують змінювати місце або сферу своєї діяльності, лише 33,0% інколи про це думають.

18. Доведено, що у 33,% респондентів основною причиною щодо зміни роботи можуть бути сімейні обставини; 66,0% відповіли, що більша

висока зарплата може бути причиною змінення роботи, для 57,0% це можливість кар'єрного росту та 77,0% – відносини у колективі та з завідуючою аптекою.

19. Досліджено питання щодо приводу можливого нового місця роботи, якщо вони зважаться на її зміну зі будь-яких причин. Результати свідчать: перейдуть до іншого структурного підрозділу – 44,0%, а 22,0% – до іншого відділу даної аптечної організації, повністю змінять аптечну організацію – 22,0%, підуть працювати в іншу сферу діяльності – 11,0% респондентів

20. Встановлено, що ротація кадрів в аптеки відбувається майже на 67,0%, з періодичністю один раз в 3-5 років (78,0%) і 1 раз на рік – 22,0%. Результати анкетування показали, що в аптеки «АНЦ» здійснюється короткострокова ротація кадрів (78,0%), з горизонтальним переміщенням (56,0%), переважно внутрішня ротація (78,0%).

21. З'ясовано перелік чинників, які впливають на ротація кадрів в аптеки «АНЦ» на роботу персоналу: 1) підвищення мотивації персоналу – 20,0%; 2) підвищення продуктивності праці – 12,0%; 3) зменшення плинності кадрів – 11,0%; 4) використання здібностей працівників – 18,0%; 5) отримання нових знань і навичок – 13,0%; 6) підвищення кваліфікації співробітників – 10,0% та 7) покращення морально-психологічного клімату в аптеці – 16,0%.

22. Встановлено, що в аптеки «АНЦ» на 100,0% приділяють належну увагу щодо адаптації персоналу. Доведено, що для нових співробітників аптеки «АНЦ» адаптація тривала від 1 місяця до 3 місяців (54,0%), а від 1 тижня до 3 тижнів – 22,0% та більше 6 місяців – 22,0% респондентів.

23. З'ясовано, з якими труднощами найчастіше стикаються нові співробітники при адаптації в аптеки «АНЦ»: страх втратити отримане місце чи посаду – 78,0%; страх не впоратися з своїми професійними обов'язками – 56,0%, проблеми комунікації з завідуючою аптекою – 89,0%; проблеми комунікації зі колегами – 44,0%; страх виявити професійні недоліки або

пробіл в професійних знаннях – 67,0%; страх виявитися некомпетентним в очах керівництва і колег – 56,0%.

24. Доведено, що спеціалісти фармації та співробітники аптеки «АНЦ» надали відповідь на питання «Чи згодні Ви з наступним твердженням, що кадровий менеджмент має велике значення для конкурентоздатності аптеки та створення її іміджу». Результати наступні: згодні повністю – 89,0% , важко відповісти – 11,0%.

25. Запропоновано заходи, які спрямовані на удосконалення кадрового менеджменту аптеки «АНЦ» м. Дніпропетровськ: 1) необхідно стимулювати працівників аптеки «АНЦ до підвищення власного професійного рівня й професійної майстерності шляхом самопідготовки та самонавчання; 2) удосконалити систему моніторингу та оцінювання знань, умінь і практичних навичок спеціалістів фармації та персоналу аптеки «АНЦ»; 3) ініціювати розроблення та затвердження місцевих програм, що сприятимуть посиленню соціального захисту спеціалістів фармації та персоналу аптеки «АНЦ»; 4) розробити систему корпоративних заходів, які спрямовані на покращення командної взаємодії, співпраці, покращення морально-психологічного клімату в колективі аптечного закладу «АНЦ».

26. Запропоновано алгоритм «Супровідник для нового фахівця, який долучився до колективу аптеки «АНЦ»», який складається з 10 етапів: 1) ознайомлення з історією компанії; 2) напрями компанії; 3) місія компанії; 4) мета компанії; 5) шляхи удосконалення мети; 6) цінності компанії; 8) правила поведінки у компанії; 9) правила оформлення при працевлаштуванні; 10) умови розірвання трудового контракту. Ці заходи (алгоритм «Супровідника для нового співробітника аптеки «АНЦ», види та методи адаптації персоналу в аптеки «АНЦ») дадуть змогу сформувати у спеціалістів фармації та працівників, стратегічне мислення, підприємливість, обізнаність, високу корпоративну культуру та ін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакало Н., Струцька К. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Економіка і регіон. 2016. № 6 (61). С. 71–75.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом. Підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. К.: Центр Учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Вагонова О.Г. Визначення основних мотивів плинності кадрів на підприємствах в сучасних умовах господарювання / О.Г. Вагонова, К.І. Одінцева, В.С. Досужий // Економічний вісник Національного гірничого університету. 2015. № 2. С. 126–133.
4. Войнаш Л. Г. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах розвитку національної економіки [Електронний ресурс] / Л. Г. Войнаш // Європейський вектор економічного розвитку: зб. наук. пр. / ТОВ «Дніпропетров. ун-т економіки та права ім. Альфреда Нобеля». Д., 2012. Вип. 1. С. 36–42.
5. Гасимова М. Е. Дослідження факторів, що впливають на споживчий вибір / М. Е. Гасимова // Международный электронный научный журнал. 2016. Т. 2, №12. С. 640 – 644.
6. Герасименко А. М. Сучасні стратегії та методи управління персоналом / А. М. Герасименко, Н. П. Куценко // Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики : щорічний збірник наук. робіт VI міжнар. наук.-практ. дистанційної конференції, м. Харків, 22-23 березня 2018 р. Харків, 2018. С. 132–138.
7. Гончаренко М., Бугай В. Особливості ідентифікації та використання методів управління персоналом організації. Інноваційна економіка. 2013. № 2. С. 186–189.
8. Дегтяр О. А. Конспект лекцій з дисципліни «Управління трудовими ресурсами» / О. А. Дегтяр ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 45 с.

9. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчал. – метод. посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
10. Ємельяненко Л. М. Управління конфліктами: Підручник. / Л. М. Ємельяненко, О. В. Сімоходська. К.: КНЕУ, 2011. 327 с.
11. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект: монографія. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2015. 284 с.
12. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
13. Кірдіна О. Г. Нові технології забезпечення професіоналізму менеджерів в умовах інноваційної економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. № 38. С. 267–270.
14. Кодекс законів про працю України // ВВР України від 10.12.1971. – №322- VIII. Документ 322-08, поточна редакція від 12.06.2016 // [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
15. Кострицына Я. В. Потребительское поведение на фармацевтическом рынке / Я. В. Кострицына // Научно-практическая интернет-конференция студентов и молодых учёных с международным участием «YSRP-2015». Организация здравоохранения и история медицины; менеджмент здравоохранения. 2015. №5 (12). С. 1721–1723.
16. Коцалап С.О. Аналіз проблем плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності / С.О. Коцалап, В.Ю. Уласевич // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. 2013. № 8. С. 67–71.
17. Кулініч О., Єсінова Н., Зарецька Л. Комплексний механізм кадрового менеджменту підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 2. Т. 1. С. 42–50.

18. Оксентюк А., Оксентюк Р., Оксентюк Б. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом. Галицький економічний вісник. 2012. №1(34). С. 66–72.

19. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / Ю. І. Палеха. – К.: Ліра-К, 2011. 338 с.

20. Півень О. П. Дослідження поведінки споживачів лікарських засобів / О. П. Півень, В. В. Малий, Л. П. Дорохова та ін. // Комунальне господарство міст. Маркетинг. 2020. № 5 (158). С. 38–45.

21. Редьква О., Борисова Л. Стан і перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в організаціях. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2015. № 1 (78). С. 139–147.

22. Рульєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.

23. Ситник Н.І. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2009. 472 с.

24. Толочко В. М. Організаційні аспекти підбору персоналу в аптечних закладах: метод. рек. до підгот. та провед. практ. занять з курсу «Управління та економіка фармації» в сист. післядиплом. освіти спец. фармації / В. М. Толочко, Л. В. Галій, А. В. Кайдалова. Х.: НФаУ, 2011. 28 с.

25. Трещов М. М. Кадрова політика як фактор підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / М. М. Трещов // Вісн. Дніпропетр. держ. фін.акад. Екон.науки. 2012. № 1. С.25–29.

26. Управління персоналом: підруч. / В. М. Данюк. А. М. Колот, Г.С. Суков [та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. К : КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

27. Чаплигіна Ю.С. Етимологічний аналіз категорії «кадрова безпека» / Ю.С. Чаплигіна // Управління розвитком. 2011. № 4(101). С. 102–111.

28. Шаповал О. Управління персоналом : навч. посібник. Харків: НАНГУ, 2015. 295 с.

29. Шаповал О., Іваній А., Гальченко А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 5 (17). С. 149–151.
30. Шаповал О., Коробко А. Систематизація теоретичних аспектів мотивації праці персоналу підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. № 33. С. 137–140.
31. Шевченко В. М. Дослідження споживчих переваг і лояльності споживачів для досягнення маркетингових цілей компанії / В. М. Шевченко, Т. С. Мішустіна, А. А. Бондаренко // Академічний огляд. 2019. №2. С. 69–78.
32. Шульженко І. В., Помаз О. М. Особливості створення ефективної управлінської команди в сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2016. № 1. С. 23–26.
33. Asaad Mohammed Ali Wahhab, Murtadha Hasan Khlaif, The Effect of Ownership Structure and Audit Quality in Producing High-Quality Financial Statements - Evidence from the Iraq Stock Exchange, Technium Social Sciences Journal: Vol. 34 (2022): A new decade for social changes.
34. Delery J., Gupta, N. Human resource management practices and organizational effectiveness Internal fit matters // Journal of Organizational Effectiveness, 2016. P.139–163.
35. Liu, Y., Vrontis, D., Visser, M., Stokes, P., Smith, S., Moore, N., Thrassou, A., & Ashta, A. (2021). Human Resource Management Review, 31(3), 112 p. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2020.100744>
36. Lopes, J., Farinha, L., Ferreira, J. J., & Silveira, P. (2018). Does regional VRIO model help policy-makers to assess the resources of a region? A stakeholder perception approach. Land Use Policy, 79(March), P. 659–670. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2018.07.040>
37. Loskutova E.E., Pak T. V. Izucheniye of organizational culture on the basis of aspiration approach // Pharmacy. 2013. N 4. P. 20–22.

38. Macnaught, S. (2016, May). What everyone can (and should) learn from Apple's staff retention. Inc.
39. Maqueira, J. M., Bruque, S., & Uhrin, A. (2019). Talent management: Two pathways to glory? Lessons from the sports arena. *Employee Relations*, 41(1), P. 34–51. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2017-0271>
40. Marin-Garcia, J. A., & Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), P. 1040–1087. <https://doi.org/10.3926/ic.838>
41. Meyers, M. (2020). The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100703.
42. Morgunov E.B. Models and personnel methods of control. M.: ZAO «Intel Synthesis Business School», 2011. 464 p.
43. Moshkova L. V., Zvereva E.S., Podgorbunskikh N.I. Organizational bases of management of pharmaceutical institutions // *Economic messenger of pharmacy*. 2012. N 8. P. 110–112.
44. Pagan-Castano, E., Ballester-Miquel, T., Sanchez-Garcia, J., & Guijarro-Garcia, M. (2022). What's next in talent management? P. 528–535. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.052>
45. Peltokorpi, V., & Jintae Froese, F. (2016). Recruitment source practices in foreign and local firms: A comparative study in Japan. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54(4), P. 421–444.
46. Skuza, A., Scullion, H., & McDonnell, A. (2013). An analysis of the talent management challenges in a post-communist country: The case of Poland. *International Journal of Human Resource Management*, 24(3), P. 453–470.
47. Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), P. 925–941.
48. Zhang M., Fan D., Zhu C. High-performance work systems, corporate social performance and employee outcomes: Exploring the missing links // *Journal of Business Ethics*, 2014. P. 423-435.

ДОДАКТИ

АНКЕТА

Шановні спеціалісти фармації, кафедра фармацевтичного менеджменту та маркетингу Національного фармацевтичного університету, проводить маркетингові дослідження, які спрямовані на визначення структури кадрової політики в аптеці . Це дозволить з'ясувати основні фактори, що впливають на задоволеність персоналу роботою, плинність кадрів і виявлення основних проблем і причин незадоволеності працівників.

Будь ласка, дайте відповіді на запитання анкети. Заздалегідь вдячні Вам за допомогу!

Інформація про себе:**Ваша стать:**

- жіноча чоловіча

Ваш вік:

- до 20 років 31-45 56 і старше
 21-30 р. 46-55

Ваша освіта:

- середня спеціальна
 незакінчена вища
 вища

Ваша посада на даний час:

- завідувач
 заступник
 фармацевт
 інша _____

Ваш стаж роботи за спеціальністю:

- до 1 року
 від 1 до 3 років
 від 3 до 5 років
 від 5 до 10 років
 більше 10 років

Ваша кваліфікаційна категорія

- не маю категорії
 друга
 перша
 вища

1. Скільки років Ви працюєте в даній аптеці?

- до 1 року
 від 1 до 3 років
 від 3 до 5 років
 від 5 до 10 років

більше 10 років

2. Чи повністю забезпечена поточна потреба аптеки в персоналі?

так ні

3. На Ваш погляд, кадрова ситуація в аптеці за минулий рік:

покращилась

погіршилась

залишилась без змін

важко відповісти

4. Оцініть відносну значимість показників щодо оцінці кадрової ситуації в Вашій аптеці (за шкалою від 1 до 5), де: 1 бал - вкрай незадоволений; 2 бали - не задоволений; 3 бали - не зовсім задоволений; 4 бали - майже задоволений; 5 балів - цілком задоволений.

Показники, що оцінюються	1	2	3	4	5
Рівень трудової мотивації					
Якість зайнятості персоналу (трудового)					
Рівень конкурентоспроможності персоналу					
Низький рівень плинності кадрів					

5. На Вашу думку, які із представлених нижче напрямків найбільше відповідають кадровій політиці аптеки:

- численність персоналу
- плинність кадрів
- професійна мобільність
- кваліфікаційний рівень персоналу
- освітній рівень персоналу
- рівень трудової мотивації
- соціально-психологічний клімат
- умова праці
- організація робочого місця
- система стимулювання персоналу

6. Чи відповідає ефективність роботи працівників вимогам керівництва?

- так, повністю відповідає
- відповідає
- зовсім не відповідає

7. Назвіть фактори, які вплинули на Ваш вибір при працевлаштуванні та утримують Вас в даному аптечному закладі:

- можливість отримання соціальних пільг
- сімейна традиція
- можливість вирішити свої соціальні проблеми
- можливість кар'єрного росту
- зручне місце розташування

- самостійність у роботі
- можливість проявити ділові якості
- різноманітність, змістовність роботи
- гарні відносини у колективі
- гарна організація праці
- зручний графік роботи
- престижність роботи
- сприятливі умови праці
- рівень заробітної плати
- стабільність виплати заробітної плати

8. Чи виникали у Вас думки щодо змінити місця або сфери своєї діяльності?

- так ні

9. Яка може бути причина щодо зміни місця роботи?

- сімейні обставини
- більш висока заробітна плата
- можливість кар'єрного росту
- відносини у колективі, з керівництвом

10. Вкажіть, який рівень плинності кадрів у Вашій аптеці?

- високий
- середній
- низький

11. Назвіть основні причини, які найчастіше впливають на плинність кадрів у Вашій аптеці?

- невідповідність роботи очікуванням
- незадоволеність рівнем оплати праці
- відсутність кар'єрного росту
- несприятливий морально-психологічний клімат у колективі, конфлікти з керівництвом, колегами, відвідувачами аптеки
- незадоволеність умовами праці (незручний графік роботи, виробничі умови тощо).

12. Чи проводиться у Вашій аптеці ротація кадрів?

- так
 ні

13. Як часто проводиться ротація кадрів в аптечному закладі?

- один раз на 5-7 років
- один раз в 3-5 років
- 1 раз на рік

14. Яка ротація кадрів найчастіше проводиться у Вашій аптеці?

- короткострокова
- довгострокова

- горизонтальна
- вертикальна
- внутрішня
- зовнішня

15. Як впливає ротація кадрів у Вашій аптеці на роботу персоналу?

- підвищення мотивації персоналу
- підвищення продуктивності праці
- зменшення плинності кадрів
- використання здібностей працівників
- отримання нових знань і навичок
- підвищення кваліфікації співробітників
- покращення морально-психологічного клімату в аптеці

16. Чи приділяють у Вашій аптеці належну увагу проведенню адаптації персоналу?

- так, приділяють
- приділяють, але недостатньо
- не приділяють

17. Скільки часу у Вас тривала адаптація в аптеці?

- 1-3 тижні
- 1-3 місяці
- більше 6 місяців

18. Які види адаптації персоналу у Вашій аптеці використовуються найчастіше?

- професійного
- організаційного
- матеріально-побутового
- соціально-психологічного
- адаптації в сфері дозвілля

19. З якими труднощами найчастіше стикаються співробітники при адаптації?

- страх втратити отримане місце чи посаду
- страх не впоратися з обов'язками
- проблеми комунікації з колегами
- проблеми комунікації з керівництвом
- страх виявити професійні недоліки або пробіл в професійних знаннях
- страх виявитися некомпетентним в очах керівництва і колег

20. Які методи трудової мотивації в даній аптеці застосовуються частіше?

- матеріальні
- не матеріальні

21. На Вашу думку, які із наведених мотиваційних чинників найбільше впливають на виконання професійних обов'язків. Важливість критеріїв

по 5-ти бальній шкалі: 5 – має найбільше значення; 4 – має велике значення; 3 – має значення; 2 – має найменше значення; 1 – зовсім не важливо.

Чинники, що оцінюються	1	2	3	4	5
Матеріальне стимулювання					
Моральна мотивація					
Сприятливі умови праці					
Сприятлива обстановка у колективі					
Гарні відносини з керівництвом					
Відсутність страху звільнення					
Заходи адміністративного впливу (штрафні санкції)					
Можливість кар'єрного зростання					
Санітарно-гігієнічні умови праці					
Підвищення кваліфікації спеціалістів фармації					

22. Назвіть основні фактори, які на Вашу думку, можуть впливати на збільшення продуктивності праці в аптечному закладі:

- використання автоматизованих робочих місць;
- гарантія стабільної роботи та перспективи для кар'єрного росту;
- врахування при визначенні премії тільки тих показників, на які працівник може впливати;
- доступ мережі інтернет
- преміальні доплати за обсяг і якість практичній діяльності;
- перспективи і можливість для підвищення кваліфікації;
- матеріальна зацікавленість у результатах праці;
- суттєво зростання рівня заробітної плати.

23. Чи влаштовує Вас функціональні обов'язків?:

- так, цілком влаштовують
- подобаються
- дратують

24. Як часто критикує Вас зав. аптекою?

- дуже часто критикує
- часто критикує весь колектив
- іноді критикує
- рідко
- майже ніколи

25. Вкажіть, наскільки важливими для Вас є наступні показники роботи в аптеці:

Показники	Має найбільше значення	Має велике значення	Має значення	Має найменше значення	Зовсім не важливо
Рівень виробничо-економічних умов					
Імідж аптеки					
Сприятливі відносини у колективі					
Сприятливі відносини з керівництвом					
Зручний графік роботи					
Можливість кар'єрного росту					
Місцезнаходження аптеки					
Рівень заробітної плати					

26. Оцініть фактори, які особливо негативно впливають на Вашу ініціативність на роботі ? Важливість критеріїв по 5-ти бальній шкалі: 5 – має найбільше значення; 4 – має велике значення; 3 – має значення; 2 – має найменше значення; 1 – зовсім не важливо:

Критерій	1	2	3	4	5
Недовіра до керівника (менеджера)					
Невпевненість у завтрашньому дні					
Зайвий контроль з боку керівника (менеджера)					
Не інформованість					
Небажання керівника (менеджера) враховувати думку підлеглих					
Відсутність інновацій					
Відсутність уваги до потреб підлеглих					
Неможливість прийняття самостійних рішень					

27. Чи згодні Ви з наступним твердженням: «Кадровий менеджмент має немале значення для конкурентоздатності аптеки та створення її іміджу»?

Зовсім не згоден	Не згоден	Не можу сказати	Згоден	Згоден повністю

Щиро Вам вдячні за співпрацю! Дякуємо, НФаУ, кафедра ФММ!

Міністерство освіти і науки України **Ministry of Education and Science of Ukraine**
Міністерство охорони здоров'я України **Ministry of Health of Ukraine**
Національний фармацевтичний
університет **National University of Pharmacy**



СЕРТИФІКАТ № 125

CERTIFICATE

засвідчує, що certifies that

Сарбаш С. О.



взяв(ла) участь у

XI науково-практичній конференції з міжнародною участю «ПРОФЕСІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ РИНКУ» (14 грудня 2022 року, м. Харків) (Регстраційне посвідчення УкрІНТЕІ № 592 від 02.08.2021 р.)

took part in

XI scientific-practical conference with international participation «PROFESSIONAL MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS OF DEVELOPMENT OF MARKET» (14 December 2022, Kharkov) (Registration certificate of the Ukrainian Institute of scientific-technical and economic information № 592 from 02.08.2021)

опублікував(ла) результати проведених досліджень, прийняв(ла) активну участь в обговоренні актуальних питань за темою конференції обсяг 15 годин – 0,5 кредита ECTS

А.А. Котвіцька
Ректор Національного фармацевтичного університету



A.A. Kotvitska
Rector of the National University of Pharmacy



МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЯКОСТІ У ФАРМАЦІЇ



XI науково-практична конференція з міжнародною участю

«Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку»

14 грудня 2022 року

матеріали конференції



м. Харків
2022



Міністерство освіти і науки України
Міністерство охорони здоров'я України



Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України
 Вища школа економіки і менеджменту суспільного управління в Бресті (Словаччина)
 Бізнес школа Лондонського університету Міддлсекс (Велика Британія)
 Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна
 Харківський національний економічний університет ім. С. Кушніра
 Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова
Національний фармацевтичний університет
кафедра управління та забезпечення якості у фармації



XI науково-практична конференція з міжнародною участю

«Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку»
 (Регстраційне посвідчення УкрІНТЕІ № 592 від 02.08.2021 р.)

Матеріали доповідей

14 грудня 2022 року

XI scientific-practical conference with international participation

«Professional management in modern conditions of development of market»
 (Registration certificate of the Ukrainian Institute of scientific-technical and economic information № 592 from 02.08.2021)

Reports

14 December 2022

УДК 353 (075.8):338.24
П 84

Редакційна колегія: д.фарм.н., проф. Крутьських Т.В., к.е.н., доц. Глибова Н.В.
(Реєстраційне посвідчення УкрІНТЕІ № 592 від 02.08.2021 р.)

П 84 Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку : Матеріали доповідей XI науково-практичної конференції з міжнародною участю (14 грудня 2022 р.) – Х.: НФаУ, 2022. – 265 с.

Матеріали тез доповідей XI науково-практичної конференції з міжнародною участю «Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку» містять результати теоретичних і практичних досліджень науковців з актуальних проблем та провідних напрямків розвитку сучасного менеджменту.

Матеріали адресовані науковцям, фахівцям-практикам, аспірантам, магістрантам і всім читачам, хто цікавиться питаннями розвитку сучасного менеджменту.

Матеріали друкуються в авторській редакції. Організаційний комітет не несе відповідальності за достовірність фактів, власних імен та іншої інформації, використаної в публікаціях.

УДК 353 (075.8):338.24

© НФаУ, 2022.

Багатокритерійність	Гармонійне поєднання жорсткого контролю та управління розвитком персоналу, так і надання можливості самостійного прийняття рішень.
Науковість	Розвиток персоналу повинен базуватися на основі світового досвіду провідних компаній, а також надбання вчених, для врахування накопчених знань щодо організації та контролю процесу розвитку кадрового потенціалу.
Відповідальність	Відповідальність повинна проявлятися як з боку менеджерів для досягнення максимального ефекту розвитку персоналу, так і з боку працівників, а покладені на них функції в межах трудового договору.

Система розвитку персоналу на підприємстві має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією, яка склалася на ринку праці. У зв'язку з цим управління розвитком персоналу повинно сконцентрувати свої зусилля на вирішенні таких проблем, як розробка стратегій з питань формування кваліфікованого персоналу; визначення потреб у навчанні працівників в розрізі спеціальностей та професій; вибір форм і методів професійного розвитку персоналу; вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості; фінансове забезпечення всіх видів навчання в потрібній кількості.

Оцінка кадрового менеджменту аптечного закладу «АНЦ»
Сарбаш С. О., здобувач вищої освіти, б курсу спеціальності «Фармація, промислова фармація» Національного фармацевтичного університету
Малина Н. Г., к.фарм.н., доцент закладу вищої освіти кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу Національного фармацевтичного університету
malina_nata@ukr.net

Вступ. Результати огляду літератури показали, що персонал управління це сукупність працівників організації, об'єднаних у спеціалізовані служби, підрозділи і зайнятих переважно різними видами розумової діяльності. У залежності від функціональної ролі в процесі управління виділяються три основні категорії персоналу керування: керівники; фахівці; технічні виконавці [1, с. 45; 2, с. 150].

Мета дослідження. Надати оцінку кадрового менеджменту аптечного закладу «АНЦ» м. Дніпропетровськ.

Методи дослідження. Для дослідження нами була розроблена анкета, в якій були представлені питання відкритого (респондент надавав сам варіант відповіді) та закритого типу (опитувані вибирали відповідь із запропонованих варіантів). Також анкета містила шкальні питання, в якому респондент повинен був оцінити питання за 5-ти бальною шкалою. Анкетування проводилось у м. Дніпропетровськ, аптечного закладу «АНЦ».

Результати дослідження. На першому етапі дослідження встановлено, що аптеці «АНЦ», яка розташована у м. Дніпропетровськ, працюють спеціалісти

217

фармації 80,0% (завідувач аптекою, заступник завідувача аптекою, завідувач відділом лікарських засобів, провізори та фармацевти, маркувальники), 10,0% – спеціаліст зі вищою економічною освітою (бухгалтер) та 10,0% – допоміжний персонал. Під час дослідження встановлено, що працівники аптеки «АНЦ» мають наступну освіту: вищу – 78,0% та незакінчену вищу освіту – 22,0% респондентів. Встановлено, що стаж роботи працюючих спеціалістів в аптеці «АНЦ» складає: 1-3 роки – 20,0%, 3-5 років – 40,0%, 5-10 років – 30,0% та більше 10 років – 10,0%. Також з'ясовано, кваліфікаційний рівень спеціалістів фармації: вищу категорію мають (50,0%), першу категорію – 20,0%, другу категорію мають – 10,0%, працюють без категорій – 20,0% респондентів.

За результатами анкетування було складено соціально-демографічний портрет штату аптеки «АНЦ». Досліджено, що переважають особи жіночої статі (100,0%) у віці від 31 до 45 років (45,0%). Встановлено, що в аптеці «АНЦ» респонденти працюють від 1 до 3 років – 22,0%; від 3 до 5 років – 56,0% та від 5 до 10 років – 22,0% респондентів. На запитання анкети «Чи повністю забезпечена поточна потреба аптеки в персоналі», отримали наступні результати: «так» – 78,0%, «ні» – 22,0%. Також з'ясовано, що кадрова ситуація в аптеці «АНЦ» за минулий рік: покращилася на 56,0%, залишилася без змін, вважають 33,0% респонденти, а стала гірше лише 11,0% працівників. Наступне питання анкети приділено оцінці значимості кадрової ситуації в аптеці «АНЦ». Для цього опитуваним було запропоновано перелік показників, які можуть найбільш впливати на значимість оцінки кадрової ситуації в аптеці «АНЦ». Респондентам необхідно було оцінити запропоновані фактори за 5-ти бальною шкалою, де 5 – має найбільше значення; 4 – має велике значення; 3 – має значення; 2 – має найменше значення; 1 – зовсім не важливо; 0 – важко відповісти. За результатами анкетування було встановлено, що (43,0%) респондентів вважають, що низький рівень плінності кадрів, впливає на оцінку кадрової ситуації в аптеці «АНЦ». Майже задоволені: рівнем конкурентоспроможності персоналу 34,0% респондентів; показником зайнятості персоналу в аптеці 25,0% респондентів та рівнем трудової мотивації (37,0%).

На наступному етапі дослідження встановлено напрямки, які найбільше відповідають кадровій політиці аптеки «АНЦ»:

- чисельність персоналу – 77,0%;
- плінність кадрів – 22,0%;
- професійна мобільність та кваліфікаційний рівень персоналу – 88,0%;
- освітній рівень персоналу – 85,0%;
- рівень трудової мотивації – 70,0%;
- соціально-психологічний клімат – 80,0%;
- умова праці – 75,0%;
- організація робочого місця – 86,0% та система стимулювання персоналу – 84,0%.

Результати анкетування показали, що спеціалісти фармації на 56,0% відповідають вимогам керівника аптеки щодо ефективності своєї роботи, а 44,0% респонденти відповідають, але необхідно підвищити ефективність своєї роботи в аптеці «АНЦ».

218

Встановлено фактори, які вплинули на вибір при працевлаштуванні та утримують в даному аптечному закладі «АНЦ»:

- можливість отримання соціальних пільг для 66,0%;
- сімейна традиція – 22,0%;
- можливість вирішити свої соціальні проблеми – 88,0%;
- можливість кар'єрного росту – 66,0%;
- зручне місце розташування – 77,0%;
- самостійність у роботі – 80,0%;
- можливість проявити ділову якість – 86,0%;
- різноманітність, змістовність роботи – 60,0%;
- гарні відносини у колективі – 83,0%;
- гарна організація праці – 78,0%;
- зручний графік роботи – 88,0%;
- престижність роботи – 68,0%;
- сприятливі умови праці – 82,0%;
- рівень зарплатної плати – 76,0%;
- стабільність виплати зарплатної плати – 76,0% респондентів.

Висновки. За допомогою методу анкетування, було проаналізовано відповіді співробітників аптеки щодо напрямків, які найбільше відповідають кадровій політиці аптеки «АНЦ» та встановлено фактори, які вплинули на вибір при працевлаштуванні та які утримують спеціалістів фармації у аптечному закладі.

Використана література:

1. Кулінич О., Снінова Н., Зарецька Л. Комплексний механізм кадрового менеджменту підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 2. Т. 1. С. 42–50.
2. Шаповал О., Іваній А., Гальченко А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149–151.

219

Національний фармацевтичний університет

Факультет фармацевтичний

Кафедра фармацевтичного менеджменту та маркетингу

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 226 Фармація, промислова фармація

Освітня програма Фармація

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
фармацевтичного менеджменту
та маркетингу**

проф. Володимир МАЛІЙ
«30» серпня 2022 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Софії САРБАШ

1. Тема кваліфікаційної роботи «Удосконалення кадрового менеджменту аптечного закладу», керівник кваліфікаційної роботи: Наталя МАЛІШНА, к.фарм.н., доцент, затверджений наказом НФаУ від «01» листопада 2022 року № 238

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи: грудень 2022 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: наукова і фахова література, оцінка та аналіз діяльності аптечного закладу «АНЦ», заходи удосконалення напрямків кадрового менеджменту аптечного закладу «АНЦ» (м. Дніпропетровськ).

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): узагальнити літературні дані щодо теоретичного обґрунтування значення управління трудовими ресурсами і персоналом в організації; здійснити аналіз діяльності та ефективності кадрового менеджменту аптечного закладу; провести оцінку кадрового менеджменту аптечного закладу «АНЦ»; проаналізувати засоби стимулювання (мотивації) роботи працівників аптеки «АНЦ», їх ефективність; провести стратегічний аналіз діяльності аптеки «АНЦ»; дослідити основні напрями управління кадрами в аптечному закладі; надати оцінку плинності, ротації кадрів в аптеці «АНЦ» та з'ясувати її основні причини та мотиви; проаналізувати діяльності аптеки «АНЦ» з адаптації молодих фахівців; запропонувати заходи удосконалення кадрового менеджменту для аптеки «АНЦ».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 35 рисунків, 3 таблиці.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Ім'я, ПРІЗВИЩЕ, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання прийняв
1	Наталя МАЛІНІНА, доцент закладу вищої освіти кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу	01.09. 2022 р.	01.09. 2022р.
2	Наталя МАЛІНІНА, доцент закладу вищої освіти кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу	07.10. 2022 р.	07.10. 2022 р.
3	Наталя МАЛІНІНА, доцент закладу вищої освіти кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу	18.11. 2022 р.	18.11.2022 р.

7. Дата видачі завдання: «30» серпня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Опрацювання наукової та фахової літератури, інформації з Інтернет-джерел та написання першого розділу роботи	вересень 2022 р.	виконано
2	Управління персоналом як складова успішної діяльності організації. Сучасні підходи до формування персоналу фармацевтичних організацій	вересень 2022 р.	виконано
3	Розробка анкети та проведення оцінки кадрового менеджменту аптечного закладу «АНЦ». Провести аналіз щодо засобів стимулювання (мотивації) роботи працівників аптеки «АНЦ», їх ефективність	жовтень-листопад 2022 р.	виконано
4	Обробка результатів анкетування та написання другого розділу «Аналіз діяльності та ефективності кадрового менеджменту аптечного закладу»	жовтень-листопад 2022 р.	виконано
5	Підготовка тез до конференції	листопад 2022 р.	виконано
6	Написання третього розділу «Дослідження основних напрямів управління кадрами в аптечному закладі»	листопад-грудень 2022 р.	виконано
7	Підготовка тексту доповіді та презентації до захисту	грудень 2022 р.	виконано
8	Підготовка та представлення магістерської роботи до ЕК НФаУ. Підготовка до захисту	січень 2023 р.	виконано

Здобувачка вищої освіти _____ Софія САРБАШ

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Наталя МАЛІНІНА

ВИТЯГ З НАКАЗУ № 238
по Національному фармацевтичному університету

від 01 листопада 2022 року

Затвердити тему, керівника та рецензента кваліфікаційної роботи здобувачу вищої освіти заочної форми навчання фармацевтичного факультету НФаУ 2023 року випуску:

№ з/п	Прізвище, ім'я по батькові здобувача вищої освіти	Тема кваліфікаційної роботи (українською мовою)	Тема кваліфікаційної роботи (англійською мовою)	Керівник кваліфікаційної роботи	Рецензент кваліфікаційної роботи
1.	Сарбаш Софія Олексіївна	Удосконалення кадрового менеджменту аптечного закладу	Improveme nt of personnel managemen t of a pharmacy	<i>доц.</i> <i>Малініна Н. Г.</i>	<i>доц.</i> Волкова А. В.

ПІДСТАВА: службова записка завідувача кафедрою про затвердження теми кваліфікаційної роботи, керівника та рецензента.

Вірно: пров. фахівець деканату

Н. В. Фоменко

ВИСНОВОК
Комісії з академічної доброчесності про проведену
експертизу щодо академічного плагіату у кваліфікаційній
роботі здобувача вищої освіти
№108520 від «19» листопада 2022 р.

Проаналізувавши випускню кваліфікаційну роботу за магістерським рівнем здобувача вищої освіти заочної форми навчання Сарбаш Софії Олексіївни, 6 курсу, Фс17(5.5з)-02а групи, спеціальності 226 «Фармація, промислова фармація» на тему: «Удосконалення кадрового менеджменту аптечного закладу / Improvement of personnel management of a pharmacy», Комісія з академічної доброчесності дійшла висновку, що робота, представлена до Екзаменаційної комісії для захисту, виконана самостійно і не містить елементів академічного плагіату (копіляції).

**Голова комісії,
професор**



Інна ВЛАДИМИРОВА

3%

8%

ВІДГУК

наукового керівника на кваліфікаційну роботу ступеня вищої освіти
магістр спеціальності 226 Фармація, промислова фармація

Софії САРБАШ

на тему: «Удосконалення кадрового менеджменту аптечного закладу»

Актуальність теми. Сьогодні в закладах охорони здоров'я зі персоналом поводяться, як із головним ресурсом фармацевтичного підприємства, яким треба вправно управляти та створювати найкращі умови для його розвитку.

Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість. Практична цінність проведених досліджень полягає у оцінці та удосконаленню напрямків кадрового менеджменту аптечного закладу, як складової успішної діяльності із надання якісних та професійних послуг спеціалістами фармації стосовно відвідувачів аптеки, а також сприйняття аптечного закладу суспільством в цілому. З'ясовано у роботі основні напрямки та фактори формування кадрового менеджменту, практичні аспекти (оцінювання стану кадрового менеджменту) і рекомендації щодо удосконалення кадрового менеджменту для аптеки «АНЦ», які можуть бути корисними для науковців та фахівців-практиків з менеджменту персоналу організацій.

Оцінка роботи. Софія САРБАШ опрацювала достатню кількість літературних джерел (48 джерел. 16 із них – іноземною мовою), вивчила властиві дані щодо досліджуваних питань, показала вміння працювати самостійно. У роботі використані сучасні наукові методи та підходи, результати досліджень належним чином інтерпретовані та проілюстровані таблицями (3) та рисунками (35). При виконанні кваліфікаційної роботи здобувач вищої освіти проявила креативність, цілеспрямованість, самостійність та заповзятливість.

Загальний висновок та рекомендації про допуск до захисту. Кваліфікаційна робота здобувача вищої освіти Фс17 (5,5з)-02а групи Софії САРБАШ на тему: «Удосконалення кадрового менеджменту аптечного закладу» є завершеним науковим дослідженням, яка за актуальністю, науковою новизною, теоретичним та практичним значенням відповідає вимогам щодо кваліфікаційних робіт, і може бути рекомендована до офіційного захисту в Екзаменаційній комісії Національного фармацевтичного університету.

Науковий керівник

_____ Наталя МАЛІНІНА

«05» грудня 2022 р.

РЕЦЕНЗІЯ

**на кваліфікаційну роботу ступеня вищої освіти магістр спеціальності 226
Фармація, промислова фармація**

Софії САРБАШ

на тему: «Удосконалення кадрового менеджменту аптечного закладу»

Актуальність теми. Ефективність функціонування аптечних закладів, насамперед, визначається ступенем розвитку її персоналом. Головне завдання, яке стає для керівництва (завідувача аптекою) це знайти такі принципи та механізми дії, які перетворюють ефективну систему управління персоналом, орієнтовану на взаємовигідне стратегічне співробітництво організації з персоналом.

Теоретичний рівень роботи. У кваліфікаційній роботі автором надано оцінку кадрового менеджменту аптечного закладу «АНЦ». Проаналізовано засоби стимулювання (мотивації) роботи працівників аптеки «АНЦ» та їх ефективність.

Пропозиції автора з теми дослідження. Здобувачем вищої освіти за допомогою методу анкетування (опитування співробітників аптеки «АНЦ») було встановлено основні причини та мотиви щодо плинності, ротації кадрів. Проведено аналіз діяльності аптеки «АНЦ» з адаптації молодих фахівців. Запропоновано заходи щодо удосконалення кадрового менеджменту для аптеки «АНЦ».

Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість. Отримані результати дослідження мають практичне значення і можуть бути використані у розробці напрямів щодо підвищення ефективності в управлінні персоналом діяльності аптечного закладу «АНЦ, слід відмітити їх наукове обґрунтування та належне оформлення.

Недоліки роботи. Як зауваження доцільно зазначити, що окремі результати літературного огляду, які представлені у першому розділі роботи, потребують теоретичного та стилістичного доопрацювання. В цілому зазначені зауваження не зменшують наукової та практичної цінності кваліфікаційної роботи.

Загальний висновок і оцінка роботи. Робота здобувача вищої освіти Фс17 (5,5з)-02а групи Софії САРБАШ на тему: «Удосконалення кадрового менеджменту аптечного закладу» є науково-обґрунтованим аналітичним дослідженням, має теоретичне та практичне значення. Кваліфікаційна робота відповідає вимогам, які висуваються до кваліфікаційних робіт, і може

бути представлена до Екзаменаційної комісії Національного фармацевтичного університету.

Рецензент _____ доц. Аліна ВОЛКОВА

«12» грудня 2022 р.

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВИТЯГ З ПРОТОКОЛУ № 6

19 грудня 2022 року
м. Харків

**засідання кафедри фармацевтичного
менеджменту та маркетингу**

Голова: завідувач кафедри ФММ, доктор фарм. наук, професор Малий В.В.

Секретар: доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Жадько С.В.

ПРИСУТНІ:

зав. кафедри ФММ, доктор фарм. наук, проф. Малий В.В., професор ЗВО, докт. фарм. наук, проф. Слободянюк М.М., професор ЗВО, докт. фарм. наук, проф. Пестун І.В., професор ЗВО, докт. фарм. наук, проф. Ткачова О.В., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Рогуля О.Ю., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Софронова І.В., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Жадько С.В., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Бондарева І.В., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Малініна Н.Г., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Бабічева Г.С., старший викладач ЗВО, канд. фарм. наук Шуванова О.В., асистент, канд. фарм. наук Чегринець А.А., асистент, канд. фарм. наук Ткаченко І.В., здобувачі вищої освіти випускного курсу спеціальності 226 Фармація, освітньої програми Фармація.

ПОРЯДОК ДЕННИЙ: Про допуск здобувачів вищої освіти випускного курсу фармацевтичного факультету спеціальності 226 Фармація, промислова фармація, освітньої програми Фармація до захисту кваліфікаційних робіт в Екзаменаційній комісії НФаУ.

СЛУХАЛИ: Про допуск здобувачки вищої освіти випускного курсу фармацевтичного факультету спеціальності 226 Фармація, промислова фармація, освітньої програми Фармація групи Фс17(5,5з)-02а Софії САРБАШ до захисту кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії НФаУ. Кваліфікаційна робота на тему «Удосконалення кадрового менеджменту аптечного закладу».

ВИСТУПИЛИ: В обговоренні кваліфікаційної роботи взяли участь докт. фарм. наук, проф. Слободянюк М.М., канд. фарм. наук, доц. Бондарева І.В., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Рогуля О.Ю. Керівник кваліфікаційної роботи: канд. фарм. наук, доц. Малініна Н.Г.

УХВАЛИЛИ: Допустити здобувачку вищої освіти Софію САРБАШ до захисту кваліфікаційної роботи на тему «Удосконалення кадрового менеджменту аптечного закладу» в Екзаменаційній комісії НФаУ.

**Зав. каф. ФММ, доктор фарм. наук,
професор**

Володимир МАЛІЙ

Секретар,
доцент ЗВО,
канд. фарм. наук, доцент

Світлана ЖАДЬКО

НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Направляється здобувач вищої освіти Софія САРБАШ до захисту кваліфікаційної роботи
за галуззю знань 22 Охорона здоров'я
спеціальністю 226 Фармація, промислова фармація
освітньою програмою Фармація
на тему: «Удосконалення кадрового менеджменту аптечного закладу»

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Декан факультету _____ / Микола ГОЛІК /

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Софія САРБАШ виконала на кафедрі фармацевтичного менеджменту та маркетингу НФаУ кваліфікаційну роботу, яка присвячена удосконаленню кадрового менеджменту аптечного закладу «АНЦ». У першому розділі роботи проаналізовано теоретичне обґрунтування значення управління трудовими ресурсами і персоналом в організації. Узагальнено літературні дані щодо управління персоналом як складової успішної діяльності організації. Розглянуто сучасні підходи до формування персоналу фармацевтичних організацій. Проаналізовано літературні ресурси щодо професійного розвитку персоналу як фактору підвищення ефективності роботи організації. У другому розділі наведено результати дослідження щодо оцінки кадрового менеджменту аптечного закладу «АНЦ». Проаналізовано засоби стимулювання (мотивації) роботи працівників аптеки «АНЦ», їх ефективність. Проведено стратегічний аналіз діяльності аптеки «АНЦ». У третьому розділі проведено оцінку плинності, ротації кадрів в аптеці «АНЦ», її основні причини та мотиви. Проаналізовано діяльність аптеки «АНЦ» з адаптації молодих фахівців. Запропоновано заходи удосконалення кадрового менеджменту для аптеки «АНЦ». У цілому подана до захисту кваліфікаційна робота Софії САРБАШ на тему: «Удосконалення кадрового менеджменту аптечного закладу» відповідає вимогам, що висуваються до кваліфікаційних робіт, оцінюється позитивно і може бути рекомендована для захисту в Екзаменаційну комісію Національного фармацевтичного університету.

Керівник кваліфікаційної роботи

Наталя МАЛІНІНА

«05» грудня 2022 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційну роботу розглянуто. Здобувач вищої освіти Софія САРБАШ допускається до захисту даної кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри
фармацевтичного менеджменту та маркетингу

Володимир МАЛІЙ

«19» грудня 2022 року

Кваліфікаційну роботу захищено

у Екзаменаційній комісії

« ____ » _____ 2023 р.

З оцінкою _____

Голова Екзаменаційної комісії,

доктор фармацевтичних наук, професор

_____ /Лена ДАВТЯН/