

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
кафедра фармацевтичного менеджменту та маркетингу**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«АНАЛІЗ ПЛИННОСТІ КАДРІВ В АПТЕЧНИХ
ПІДПРИЄМСТВАХ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти групи

Фм21(1,5з)-01а

спеціальності 226 Фармація, промислова фармація

освітньої програми Фармація

Віталія ОЛІЙНИК

Керівник: асистент кафедри фармацевтичного
менеджменту та маркетингу, к.фарм.н.

Олена ШУВАНОВА

Рецензент: завідувач кафедри соціальної фармації,
к.фарм.н., доцент

Аліна ВОЛКОВА

АНОТАЦІЯ

У роботі досліджено принципи успішної кадрової політики; досліджено основні фактори зміни роботи фармацевтичними працівниками; розроблено методику визначення показника задоволеності персоналу. Кваліфікаційна робота містить 43 сторінки, 5 таблиць, 11 рисунків, список літератури з 30 назв.

Ключові слова: плинність, аптечні установи, управління персоналом, кадрова політика, показник.

ANNOTATION

The work examines the principles of successful personnel policy; the main factors of changing the work of pharmaceutical workers were investigated; a methodology for determining the staff satisfaction indicator has been developed. The qualification work contains 43 pages, 5 tables, 11 figures, a list of literature with 30 titles.

Keywords: turnover, pharmacy institutions, personnel management, personnel policy, indicator.

ЗМІСТ

	сторінки
Вступ.....	4
Розділ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	6
1.1. Система кадрової роботи з персоналом.....	6
1.2. Вивчення принципів успішної кадрової політики.....	12
Висновки глави 1	15
II. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ ФАКТОРІВ ЗМІНИ РОБОТИ ФАРМАЦЕВТИЧНИМИ ПРАЦІВНИКАМИ.....	16
2.1. Дослідження плинності кадрів в аптечних установах	16
2.2. Розробка методики визначення показника задоволеності персоналу	22
Висновки до розділу 2	27
Розділ III. УПРАВЛІННЯ HR-БРЕНДОМ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ УСТАНОВИ.....	30
3.1. HR-брендінг як засіб утримання персоналу з метою зниження плинності.....	30
3.2. Аналіз бренду роботодавця в аптечних установах.....	32
Висновки до розділу 3.....	39
Загальні висновки.....	41
Список використаних джерел.....	44
Додатки.....	47

ВСТУП

Актуальність теми. Вектор економічного розвитку, спрямований на ринкове управління, призвів до оновлення ключової складової ділового життя – кадрового потенціалу. Розробка політики просування особистості, удосконалення форм і методів, що визначають успішність діяльності, сьогодні є більшою мірою теоретичною, ніж практичною проблемою. Здійснення радикальних соціально-економічних і політичних реформ зазвичай передбачає певну дегуманізацію відносин між людьми, що належать до різних систем управління. Не є винятком і ситуація в Україні. Однак неможливо подолати кризи, що виникають на цьому етапі, не ігноруючи проблеми відносин з персоналом, що виникають через бажання маніпулювати персоналом. Управління персоналом все більше визнається однією з найважливіших сфер життя установи, яка здатна багаторазово підвищити її ефективність [3].

Сучасні умови діяльності аптечних установ висувають підвищені вимоги до аптечних працівників, які зумовлені не тільки специфікою правових норм, а й соціально-психологічними чинниками. Людський капітал є найціннішим ресурсом, який сприяє розвитку організації та зміцненню її позицій на ринку, що сприяє прибутку та конкурентоспроможності організації. Згідно зі статистичними даними, лише кожна 7-та жінка і кожен 4-й чоловік можуть щороку змінювати роботу у зв'язку зі своїми підвищеними потребами. Більшість чоловіків протягом 7 років вдається просунути по кар'єрних сходах і зайняти керівну посаду [4].

Кожна аптечна установа прагне зміцнити свій штат працівників і стежить за плинністю кадрів, оскільки це може вплинути на економічні результати організації. Найбільш дієвим засобом попередження звільнення працівників є своєчасне визначення причин плинності кадрів [7]. У зв'язку з цим метою даного дослідження було вивчення факторів, які спонукають фармацевтів до зміни роботи [14].

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження плинності кадрів в аптечних закладах.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи необхідно вирішити наступні завдання:

- розкрито теоретичні основи ефективного управління персоналом;
- вивчено систему кадрової роботи з персоналом;
- вивчено принципи успішної кадрової політики;
- досліджено основні фактори зміни роботи фармацевтичними працівниками;
- досліджено плинність кадрів в аптечних установах;
- розроблено методику визначення показника задоволеності кадрів;
- досліджено управління HR-брендом фармацевтичної установи.

Об'єктом дослідження є фармацевти аптечних установ різних організаційно-правових форм.

Предметом дослідження є аналіз плинності кадрів в аптечних установах.

Використано такі **методи дослідження**: анкетування, аналіз, систематизація, групування, порівняння, узагальнення.

Практичне значення отриманих результатів. Використання результатів цього дослідження шляхом аналізу ціннісно-орієнтаційних факторів дозволяє визначити основні причини зміни роботи фармацевтами.

Апробація результатів дослідження і публікації. Кваліфікаційна робота була апробована на III Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю. Опубліковано тези доповідей: Oliinyk V.V., Bondariva I.V. Analysis of staff turnover in pharmacy institutions // YOUTH PHARMACY SCIENCE: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (7-8 грудня 2022 р.). Kharkiv : NUPh, 2022. **P.**

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, огляду літератури, експериментальної частини, загальних висновків, списку використаних літературних джерел та додатків. Кваліфікаційна робота має обсяг 43 сторінки, містить 5 таблиць та 11 рисунків, а також 30 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Система кадрової роботи з персоналом

Інколи керівник будь-якого рівня стикається з плинністю кадрів. Звичайно, цей процес має і свої позитивні моменти: оновлення колективу, приплив свіжих ідей, залучення до роботи більшої кількості сучасних випускників тощо [7].

Водночас не можна заперечувати негативний вплив плинності кадрів на роботу компанії. Цей процес негативно впливає на формування колективу, знижує виробничі показники та ефективність праці [8].

Більшість сучасних учених так само або з незначними змінами визначають поняття «відтік кадрів». Воно означає переміщення робочої сили, викликане незадоволенням працівника робочим місцем або невдоволенням установи конкретним працівником [9].

Відтік кадрів – це рух робочої сили, викликаний незадоволеністю співробітників робочим місцем або організаційною незадоволеністю конкретним працівником, що викликає надмірну відтік кадрів, що завдає економічної та соціальної шкоди установи [9].

Відтік кадрів 3-5% на рік зазвичай не потребує особливих заходів з боку керівництва та відділу кадрів. Якщо цей відсоток вищий, це може спричинити значні економічні втрати, а також організаційні, особисті та психологічні труднощі [5].

Високий відтік кадрів негативно впливає на мотивацію та лояльність працівників, що залишилися; через втрату частини працівників руйнуються зв'язки, що склалися в колективі. Більше того, трафік може мати лавиноподібний характер, навіть руйнацію цілого підрозділу [3].

Відтік може бути [9, 11]: внутрішньо організаційний – пов’язаний з переміщенням робочої сили всередині установи та зовнішній – між організаціями, галузями та сферами економіки [9].

Також розрізняють природний і надмірний відтік кадрів [7].

Показник плинності — це співвідношення кількості працівників, які звільнилися з установи за даний період у зв'язку з плинністю (за власним бажанням, прогулом, порушенням техніки безпеки, звільненням за власним бажанням та з інших причин, не викликаних у даний період) промислові або загальнодержавні потреби) до середньооблікової чисельності працівників за той же період [3].

Природний відтік кадрів сприяє своєчасному оновленню колективу [11].

У табл. 1.1 наведено рівень коливання кадрів в установах.

Таблиця 1.1

Показники відтоку кадрів

Рівень позиції	Природний рівень плинності персоналу
Топменеджери	0-2%
Лінійні керівники	8-10%
Рядові менеджери	До 20%
Виробничі робітники	20 – 30%
Торговий персонал	20 – 30%
Некваліфіковані працівники	30 – 50%

Надмірний відтік кадрів негативно позначається на моральному стані, трудовій мотивації та відданості інших працівників [3].

З відтоком працівників зв'язки, що склалися в трудовому колективі, розпадаються, і відтік кадрів може приймати лавиноподібний характер.

Останніми роками на підприємствах спостерігаються випадки «відходу», коли сформовані робочі групи переходять в зовсім іншу організацію через однакову мотивацію та налагоджені стосунки [2].

Умовно можна виділити управління організованою і неорганізованою формами руху особистості [16].

Регулювання в організованій формі переважно відбувається в рамках виробничих планів з ротацією персоналу, плануванням кар'єри, організованим набором і рухом робочої сили в рамках регіональних або галузевих програм [9].

У табл. 1.2 наведено ступінь відтоку кадрів в установах.

Таблиця 1.2

Розрахунок показників відтоку кадрів на прикладі установи

Показник	Розрахунок	Результат	Коментар
Коефіцієнт плинності персоналу	$((293 \text{ чол.} + 60 \text{ чол.}) / 2200 \text{ чол.}) * 100 \%$	16,05 %	Високий показник, але не критичний для бвлівельної галузі.
Максимальний виробіток компанії	1200 грн. * 250 дн. * 2200 чол.	660000000 грн.	Вироблення компанії за умови, що всі співробітники працюють весь рік і на 100% завантажені роботою.
Фактично виконано робіт за рік, враховуючи плинність кадрів	1200 грн. * 115 дн. * 2200 чол.	303600000 грн.	Виробіток компанії з урахуванням плинності кадрів.
Різниця між максимальним виробітком і фактичним, враховуючи плинність кадрів	660 000 000 грн. - 303 600 000 грн.	356400000 грн. або 54 %	Тобто через плинність кадрів в 16,05% компанія виконала на 54% менше, ніж могла б, якби співробітники не звільнялися.
Прямі втрати через відсутність співробітників на робочих місцях	1200 грн. * 353 чол. * 115 дн.	48 714 000	Втрачена вигода підприємства через плинність кадрів.

Неорганізована форма мобільності персоналу реалізується з власної ініціативи працівників, оскільки конкретні умови праці не відповідають їхнім запитам щодо організації та умов праці, оплати праці, реалізації кваліфікаційного потенціалу та взаємних трудових стосунків [9].

Відтік робочої сили може розглядатися з різних позицій. Якщо це явище аналізувати з макроекономічної точки зору, то необхідно брати до уваги не лише підприємства, з яких виходять працівники, а й ті, з яких вони приходять. Це пов'язано з тим, що досягнення особистих цілей працівників може сприяти економічним інтересам держави, якщо втрати від обороту компенсуються більш швидким підвищенням ефективності праці [7].

З точки зору інтересів конкретного суб'єкта господарювання, високий відтік кадрів завдає установі шкоди, яка полягає в наступному [5]:

1. Збитки, пов'язані з відсутністю кваліфікованої робочої сили, перериванням роботи;
2. Збитки через зниження якості продукції, що випускається, обслуговування обладнання та погіршення роботи працівників до виходу з підприємства;
3. Збитки, пов'язані з прийомом, відбором та документальним оформленням нових працівників;
4. Збитки на підготовку та перепідготовку «новачків»;
5. Збитки продуктивності праці та втрати внаслідок браку в період адаптації нових працівників [7].

Дослідження показують, що сприйняття гарантій працевлаштування, існування профспілки, рівня винагороди, задоволеності роботою, вислуги років, демографічних показників (вік, стать, освіта, кількість утриманців), відданості установі, робота у відповідність індивідуальним очікуванням і виражений намір шукати інше місце роботи є факторами, які визначають думку співробітників, і можна побачити, що сприйняття організаційної культури впливає на відтік [8].

Отже, теоретичне підґрунтя впливу практик управління персоналом на відтік кадрів полягає у впливі таких практик на конкретні фактори на рівні окремих працівників [5].

З небагатьох досліджень, які вивчають вплив індивідуальних практик управління персоналом на загальну відтік кадрів, варто особливо відзначити, що збагачення, збільшення різноманітності роботи та реалістичні для кандидата оголошення про роботу мають помірний вплив на зниження плинності [9].

Причини, через які компанії відчувають труднощі з плинністю кадрів, можна умовно розділити на два великі блоки: зовнішні та внутрішні, ми будемо розглядати внутрішні причини, оскільки вони в першу чергу залежать від самої установи [9].

Найпоширеніші з них: низька заробітна плата, що не відповідає ринковій дійсності; умови праці (включаючи час роботи, місце розташування, відсутність інфраструктури); неефективна процедура відбору, оцінки та адаптації працівників; відсутність перспектив кадрового зростання, навчання чи підвищення кваліфікації; недоліки в системі управління; неефективний менеджмент; невідповідність виконуваної роботи рівню покладеної відповідальності [4].

Діаграма показує процес створення стабільної робочої сили (рис. 1.1) [5].

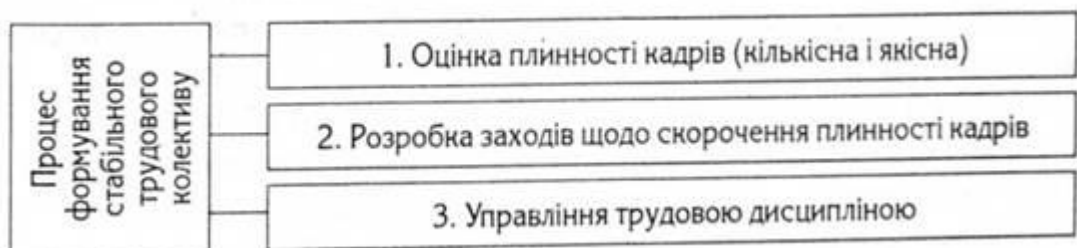


Рис. 1.1. Етапи процесу створення стабільної робочої сили

Сьогодні визначено основні причини відтоку кадрів: неконкурентні ставки заробітної плати; несправедлива структура оплати; нестабільні доходи; тривалий або незручний робочий день; погані умови праці; деспотичне або

авторитарне керівництво; проблеми з доїздом на роботу; відсутність можливостей просування по службі, навчання чи підвищення кваліфікації, набуття досвіду, кар'єрного росту; робота, яка не особливо потрібна; неефективний процес відбору та оцінки кандидатів; неадекватні індукційні заходи (відсутність контролю налаштування); змінюється імідж організації; праця з персоналом за принципом жорсткої структури; історія раптових звільнень і раптового найму в організації (звідси нестабільність установи) [8].

На рис. 1.2 [4] представлені способи зниження плинності кадрів в установі.

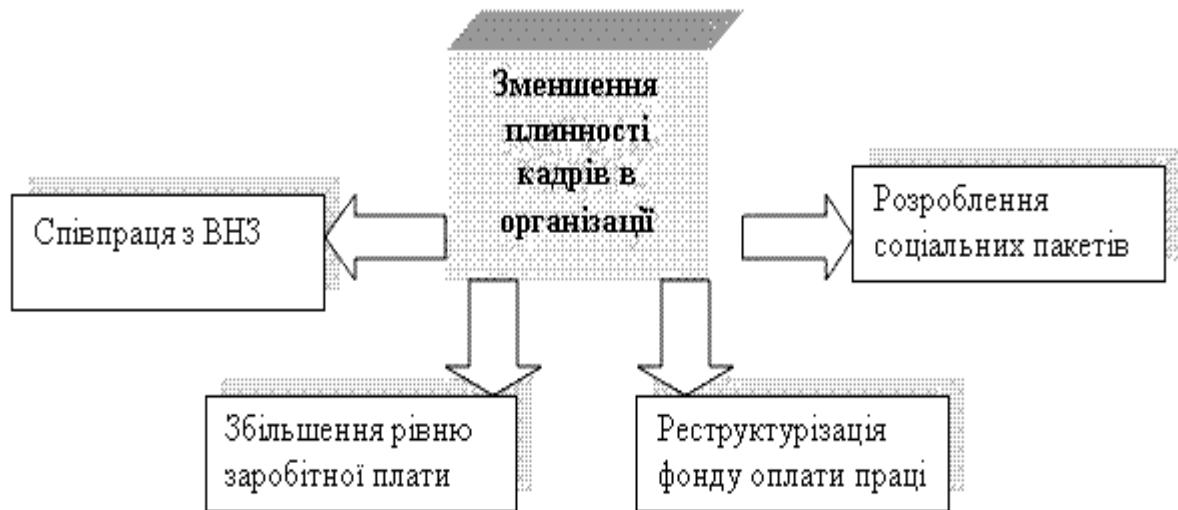


Рис. 1.2. Шляхи зниження відтоку кадрів в установі

Функціонування щодо скорочення зайвої плинності вона має базуватися на дослідженні умов (обставин, що сприяють або перешкоджають плинності кадрів) і мотивів (безпосередніх причин звільнення працівників) [32].

Звідси можна зробити висновок, що відтік кадрів – це рух робочої сили через незадоволеність робочим місцем, тоді як природна швидкість плинності кадрів становить близько 3-5% на рік [1].

На рівень товарообігу впливають різноманітні фактори (загальноекономічні, регіональні, галузеві, внутрішньоорганізаційні) [4].

1.2 Вивчення принципів успішної кадрової політики

З питань управління персоналом опубліковано багато статей і посібників. Така тенденція не виглядає дивною, адже кваліфікований персонал є одним із найважливіших ресурсів кожного підприємства [1].

Це рушійна сила установи та її душа. Сьогодні успішні установи не обмежуються HR-фахівцем, а розробляють ефективну кадрову політику [2].

Такий системний підхід до управління персоналом дає змогу сформувати та виховати згуртований кваліфікований колектив, який вирішуватиме реальні бізнес-завдання [4].

Люди, які багато років працюють в одній установі, є однодумцями. У них є не тільки професійні, але й особисті цінності, з якими вони проживають своє життя. Це об'єднує людей. Професійні знання завжди можна здобути та розширити, а особистісні якості важко змінити з часом [23].

Основою успішної кадрової політики компанії є побудова структури, в якій залишаються лише ті, хто може разом створювати цінність [14].

Щоб працювати на фармацевтичному ринку, потрібна особлива якість – любов до людей. Важливо, що ми щиро хочемо про них піклуватися. Це основні принципи професії. Якщо ти не хочеш допомагати людям, тобі, мабуть, не буде місця в медицині. Усі інші труднощі можна подолати, якщо зрозуміти, навіщо це робити і з якою вищою метою [3].

У сучасному величезному інформаційному полі, якщо людина не розвивається у своєму напрямку як лідер, фармацевт, людина, вона швидко стане нецікавою на ринку праці [22].

Для фармацевтичного ринку ви повинні мати хороші базові знання про фармацію та фармацевтичну допомогу. Фармацевт повинен добре знати товар, який продає. Для цього успішні аптечні мережі розробляють програми навчання співробітників. Наприклад, дистанційне навчання є і в деяких аптечних мережах. Це дає змогу підтримувати кваліфікацію фармацевтів та інших спеціалістів, навчати та готувати нових працівників до майбутньої діяльності.

Кожен із них має знати законодавство, дотримуватись Ліцензійних умов, а це потребує додаткового вивчення [19].

На рис. 1.3 [4] представлені види кадрової політики установи.

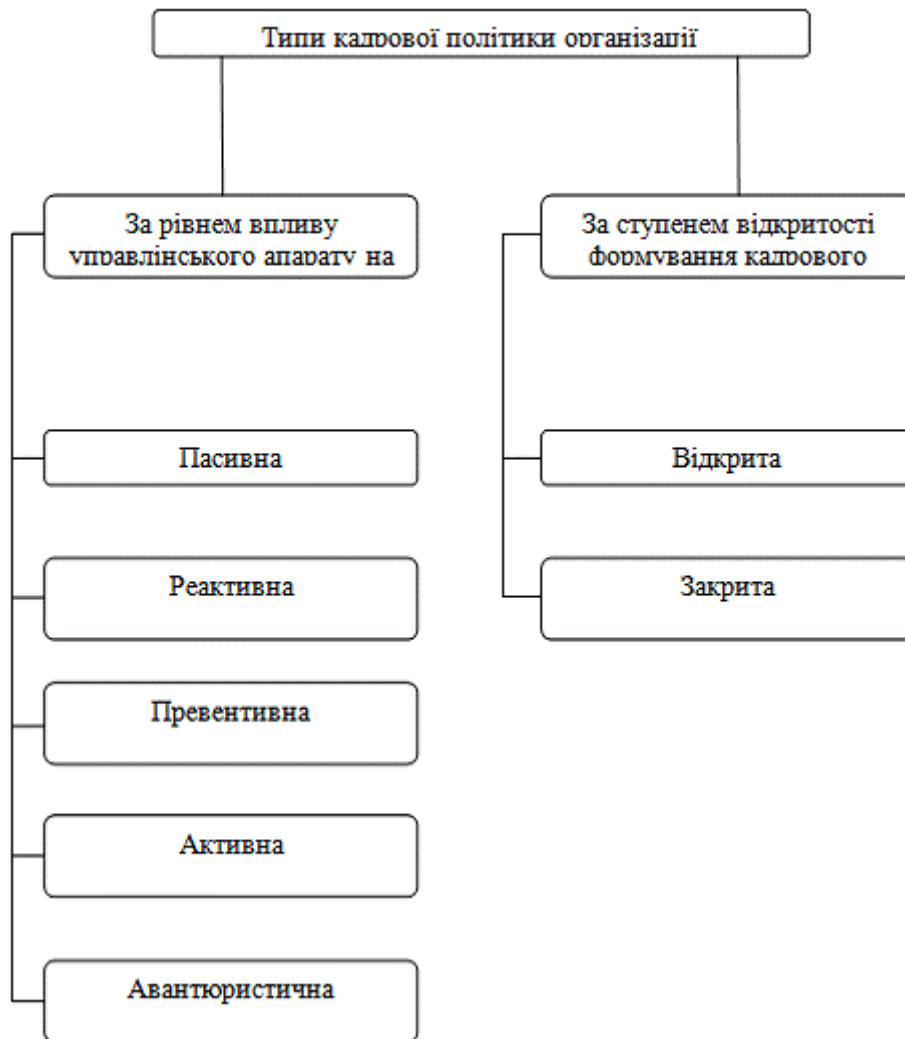


Рис. 1.3. Види кадрової політики установи

Техніка продажу є обов'язковим навиком для фармацевтів. Це суттєвий симбіоз — знання техніки продажу та фармакології. Завжди пропонуйте тільки те, що дійсно потрібно клієнту. Хороший фармацевт це знає і не намагається продати більше, ніж потрібно [21].

Це також вигідно з точки зору структури бізнесу, незважаючи на те, що на перший погляд вона може здатися іншою. Якщо ваша команда надасть реальну допомогу та якісну консультацію відвідувачам аптеки, то їх лояльність

підвищиться, а відтак і прибуток аптеки. Найголовніше – об'єктивно виявити потребу та задовольнити її [3].

В управлінні персоналом краще схилитися більше до формулювання «розвиток персоналу». Розвиток має бути мотиваційною складовою кожного працівника [11].

Якщо відсутні внутрішні особистісні мотиваційні чинники, то людина може отримати лише виконання покладених на неї посадових обов'язків. Але виконувати роботу з енергією і вкладати в неї душу допомагає лише особиста мотивація [4].

Внутрішня мотивація розвивається, коли людина погоджується з цінностями установи, в якій він працює. У сучасній дійсності гроші не можуть виміряти все. Окрім кар'єрного росту, будучи затребуваним як професіонал, кожна людина хоче отримати визнання [7].

Це оцінка його внеску, відгук, завдяки якому він розуміє, для чого працює. Аптеки проводять конкурси та рейтинги всередині установи – кращий фармацевт, завідувач тощо. Це не просто ступінь. Це визнання колегами того, що хтось справді кращий за інших у цій галузі [19].

В аптеках невеликий оборот. Краще навчити працівника довгостроковим відносинам, ніж кожного разу наймати працівників на певний короткий період часу. Низька відтік має і недолік – з часом до компанії приходить все менше і менше нових ідей [7].

Цінності, етика, корпоративна культура – це практично вкорінена істина для співробітників. Новим ідеям непросто пробитися крізь цей базовий шар. Для постійного розвитку та пошуку нових ідей також потрібна нова, «свіжа» робоча сила [17].

У більшості аптек 90% керівників вищої ланки починали як фармацевти. Коли людина розвивається як професіонал, вона просувається по кар'єрних сходах і вбирає цінності установи з самого початку свого шляху [8].

На етапі співбесіди можна поговорити з людиною і зрозуміти, що нею рухає, визначити якісь основні якості. Завжди краще найняти професіонала і подивитися, на що він здатний і як проявить себе [6].

Якщо це молодий спеціаліст, ви можете бути приємно здивовані тим, як швидко проявляється його бажання працювати та вчитися, незважаючи на брак досвіду. З молодих кадрів часто виростають високомотивовані співробітники [3].

Повинна бути перспектива кар'єрного росту. Якщо працівник демонструє належні якості, йому слід дати можливість стати керівником вищої ланки. Ніхто в аптечних установах цьому не перешкоджає [7].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Вивчена система кадрової роботи з персоналом.
2. Проаналізовано принципи успішної кадрової політики.
3. Встановлено, що сучасна кадрова політика має бути спрямована на створення динамічної та водночас відповідальної команди, яка стає важливим ресурсом для реалізації цілей установи.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ ФАКТОРІВ ЗМІНИ РОБОТИ ФАРМАЦЕВТИЧНИМИ ПРАЦІВНИКАМИ

2.1 Дослідження плинності кадрів в аптечних установах

Сьогодні підвищення ефективності діяльності аптечних установ багато в чому визначається ефективністю управління колективом. Кожна аптечна установа прагне зміцнити свій штат працівників і стежить за відтоком кадрів, оскільки це може вплинути на економічні результати установи [7].

Найбільш ефективним засобом попередження звільнення працівників є своєчасне визначення причин відтоку кадрів [13].

Основним методом дослідження було обрано анонімний анкетний метод соціологічного дослідження. Респондентам була запропонована заздалегідь розроблена анкета, яка включала питання, що дозволяють скласти соціальний портрет респондента, отримати інформацію про кількість робочих місць, які працівники змінили, і фактори, що сприяють зміні роботи [5]. Для отримання достовірних результатів дослідження ми проаналізували 34 анкети.

Серед фармацевтів віком 20 років і старше статистично оброблено 34 анкети, з яких 87% – жінки, 13% – чоловіки (рис. 2.1).

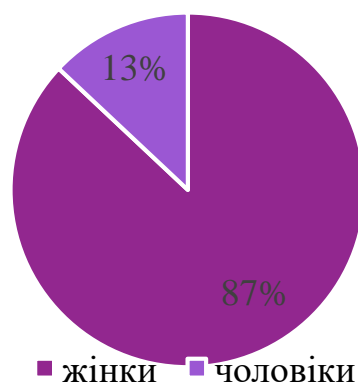


Рис. 2.1. Аналіз статі респондентів

Такі характеристики, як освіта та вік, визначають професійну підготовку аптечних працівників, ефективність виконуваної роботи, а час перебування в

аптечній установі визначає прихильність до обраної професії. В опитуванні взяли участь 90% респондентів віком до 55 років (рис. 2.2).

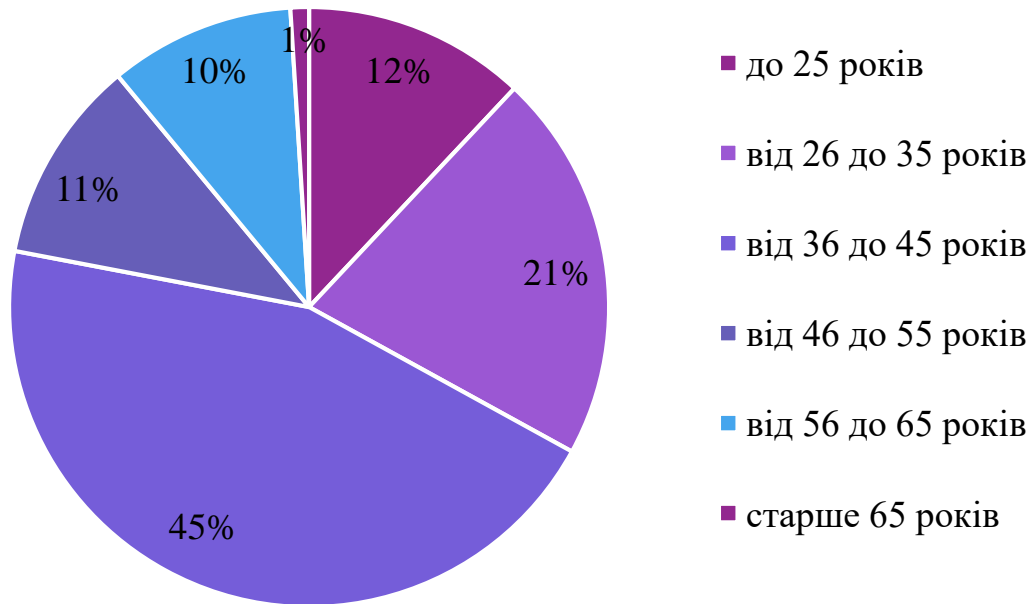


Рис. 2.2. Аналіз віку респондентів

Встановлено, що стаж роботи в аптечній установі респондентів не більше 5 років — 5%, 6-10 років — 22%, 11-20 років — 33%, 21-30 років — 21%, 31-40 років — 9% та більше 50 років — 10% (рис. 2.3).

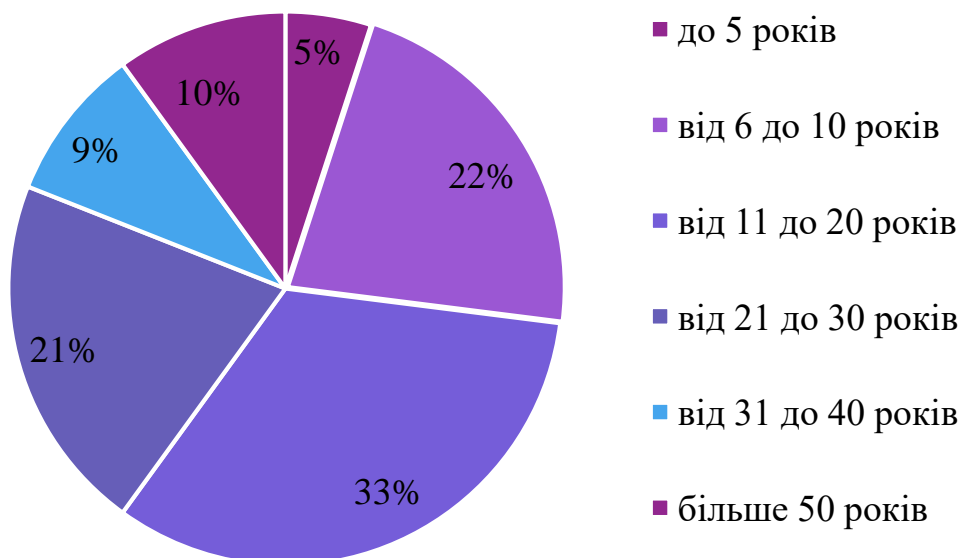


Рис. 2.3. Дослідження стажу респондентів

Під час аналізу посад респондентів виявлено, що 86% респондентів є фармацевтами, 14% — керівниками аптечних установ (рис. 2.4).

Таким чином, розвиток результатів дослідження свідчить про те, що значний відсоток опитаних мають тривалий досвід роботи в аптечній установі, анонімність проведеного анкетування сприяла достовірності отриманих результатів.

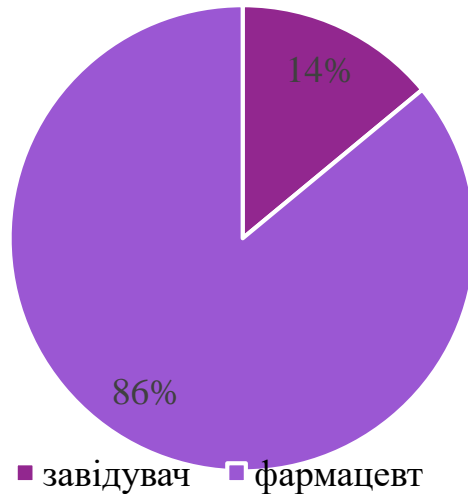


Рис. 2.4. Аналіз посад працівників аптек

У результаті аналізу анкет встановлено, що фармацевти, які брали участь у дослідженні, змінювали роботу 1-5 разів (рис. 2.5).

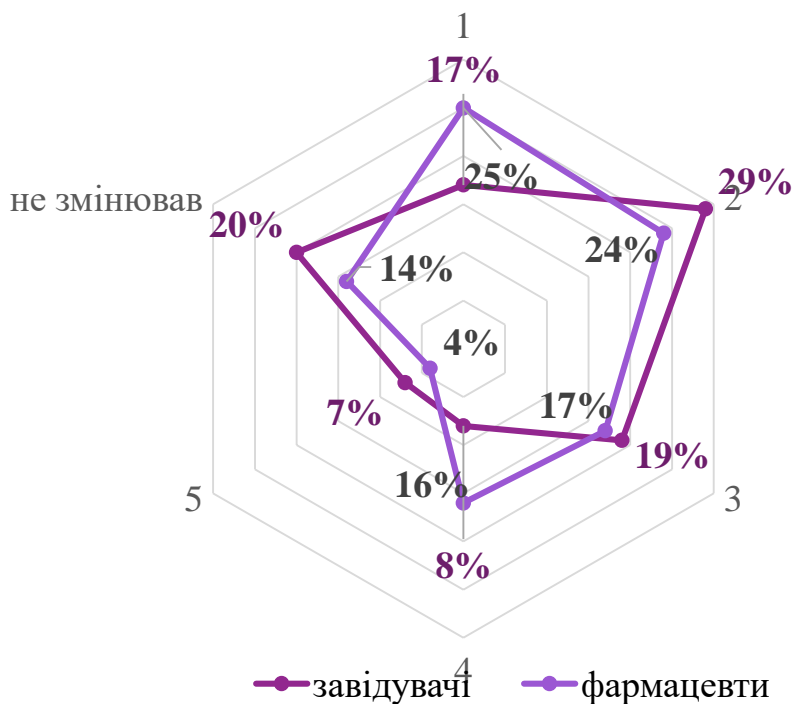


Рис. 2.5. Аналіз частоти зміни роботи фармацевтичних працівників

Майже кожен п'ятий респондент не змінював роботу, майже половина переходила в іншу аптечну установу 2-3 рази. Виявлено, що керівники аптечних установ більш наполегливі у виборі місця роботи, кожен другий (50%) з них не змінював роботу. З метою виявлення причин зміни місця роботи досліджено цей показник у залежності від стажу роботи (табл. 2.1).

Дані, отримані в результаті анкетування, свідчать про те, що протягом 5-20 років трудової діяльності активно ведеться пошук найбільш зручного місця роботи та зміна аптеки (табл. 2.1). 2 аптечні установи змінили 27,3% фармацевтів, тричі – 21,2%, 28,8% та 19,7% працівників аптек відповідно (табл. 2.1).

При цьому також виявлено, що 27,2% керівників та 31,8% фармацевтів виявили намір змінити роботу (табл. 2.2).

Формуванню та руйнуванню іміджу аптечної установи сприяє багато факторів, що призводить до бажання чи небажання працювати в установі. Важливим завданням кожного керівника є створення сприятливих умов для роботи персоналу, і це стосується не тільки зручності крісел чи освітлення приміщень [11].

Менеджери з персоналу практикують поєднання психологічного та професійного аналізу претендента і часто можуть відмовити в прийомі на роботу, ґрунтуючись виключно на психологічній оцінці особи. Але здобувач, дізнавшись про атмосферу в колективі, може відмовитися від роботи в аптеці, не чекаючи згоди роботодавця прийняти його на роботу. Процес найму є подвійним, як і процес взаємодії між працівником і роботодавцем протягом робочого дня [17].

Непорозуміння, які можуть призвести до конфлікту на будь-якій основі (фінансовій, емоційно-психологічній, професійній, етичній), необхідно ретельно відслідковувати, вирішувати мирним шляхом і усувати з урахуванням розробки майбутніх кадрових програм [21].

Таблиця 2.1

Залежність частоти зміни роботи від стажу фармацевтичних працівників

Стаж, років	Частота зміни роботи, %					
	без змін	1 раз	2 рази	3 рази	4 рази	5 разів
узагальнений індекс, фармацевти, в тому числі	30.3	9.1	27.3	21.2	9.1	3.0
до 5 років	24.2	3.0	15.2	9.1		
між 6-10	6.1	6.1	3.0	3.0	3.0	
між 11-15			3.0	6.1	3.0	
між 16-20			3.0	3.0	3.0	
між 21-25						
між 26-30			3.0			3.0
більше 30 років						
узагальнений показник, керівники, в тому числі	28.8	3.0	28.8	19.7	10.6	9.1
до 5 років	10.6	1.5	12.1	3.1		1.5
від 6 до 10	9.1		9.1	3.0	4.5	1.5
з 11 до 15	6.1		4.5	6.1		
з 16 до 20		1.5		1.5		4.6
від 21–25			3.1	1.5	4.5	
26-30				3.0	1.6	
більше 30 років	3.0			1.5		1.5

Отримані результати свідчать, що лише 27,1% респондентів не думали про зміну роботи, а 28,1% респондентів, які висловили намір змінити роботу, віддають перевагу фармацевтичній галузі. Важливо відзначити, що фармацевти з вищою освітою більш віддані фармацевтичній галузі, водночас кожен третій з них виявив намір змінити роботу. Серед осіб із середньою освітою лише 9,1% респондентів розчарувалися в обраній професії, а кожен третій респондент навіть не думав про зміну роботи.

Таблиця 2.2

Аналіз намірів змінити роботу за даними опитування

Критерій	Молодші фармацевти	Фармацевти	Завідувачі	Загальний показник
Так	27.2	31.8	-	28.1
Ні	42.4	43.9	62.5	44.8
Про зміну роботи працівник не думав	30.4	24.2	37.5	27.1
Прихильність фармацевтичній сфері	90.9	96.9	87.5	94.4
Розчарування в обраній професії	9.1	3.1	12.5	5,6

При дослідженні ціннісних факторів, що призводять до зміни робочого місця, було визначено, що найбільш суттєвий вплив на керівників мають наступні фактори: стосунки з керівництвом, некомфортні умови праці, несправедлива оцінка робочої сили (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Аналіз ціннісних факторів, які спонукають фармацевтичних працівників до зміни роботи

У фармацевтів визначальними факторами, що впливають на зміну роботи, є: ігнорування інтересів і здібностей підлеглих при призначенні роботи, відсутність кар'єрного росту та не специфікація роботи. Важливо відзначити, що основним фактором, що визначає бажання змінити роботу, є різниця в оплаті праці для всіх категорій працівників.

У зв'язку з цим можна виділити основні причини зміни місця роботи фармацевтами: невідповідність заробітної плати витратам на оплату праці; морально-психологічна атмосфера в колективі (відносини з керівництвом і колективом); некомфортні умови праці; відсутність кар'єрного росту.

Так, у результаті соціологічного дослідження, проведеного серед фармацевтів, визначено частоту зміни місця роботи, досліджено цей показник в залежності від стажу роботи. Встановлено, що фармацевти з вищою освітою більш віддані фармацевтичній галузі, але при цьому кожен третій виявив намір змінити роботу, залишившись у фармацевтичній сфері. Аналіз ціннісних факторів дав змогу визначити основні причини зміни роботи фармацевтів.

2.2 Розробка методики визначення показника задоволеності персоналу

В умовах демократизації суспільства сучасні концепції управління безпосередньо пов'язані з підвищенням ролі людського фактору. Це особливо важливо в установах з висококваліфікованими фахівцями, де люди є основним ресурсом [18]. Дуже важливо, щоб особистісні якості працівника максимально відповідали організаційним умовам його роботи [14].

Вивчення індексу задоволеності персоналу може надати суттєву допомогу керівництву установи в підвищенні продуктивності праці співробітників, зміцненні прихильності співробітників до установи і зниженні відтоку кадрів. Це один із ключових параметрів збалансованої системи показників будь-якої установи, яка забезпечує злагоджену взаємодію співробітників і дає ідеї на всіх рівнях управління, як покращити процес прийняття рішень і наблизитися до поставлених цілей.

Успіх реалізації стратегії залежить від результатів та ініціативи співробітників, відповідного розподілу, ресурсів і зворотного зв'язку побудови [3].

В аптеках ми провели опитування фармацевтів аптечних установ про умови їх праці. Встановлено, що 61% опитаних не задоволені умовами праці (рис. 2.7).

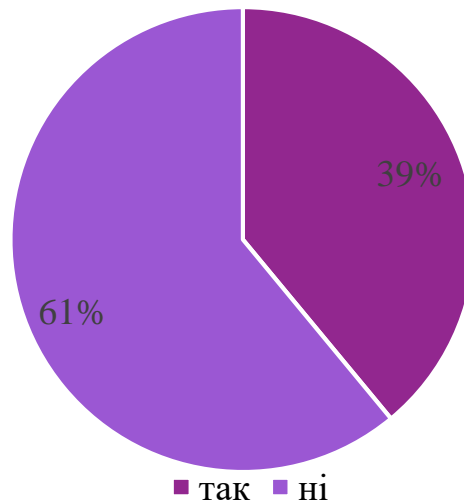


Рис. 2.7. Аналіз задоволеності умовами праці

В опитуванні взяли участь 34 фармацевти. Виявилось, що багатьох працівників не влаштовує система винагороди, система навчання, спосіб роботи, робоче місце, забезпеченість необхідними матеріалами. Проведене дослідження дозволило розробити методику розрахунку індексу задоволеності персоналу за допомогою факторного аналізу. Методика складається з кількох етапів: 1. Формування груп факторів, на основі яких проводиться дослідження. 2. Розробка анкети. 3. Оповіщення персоналу та проведення анкетування. 4. Присвоєння кожному критерію якості коефіцієнта оцінки задоволеності. 5. Розрахунок індексу задоволеності для кожного фактору. 6. Ранжування факторних груп за рівнем задоволеності. 7. Аналіз факторів, прийняття стратегічних рішень.

На першому етапі ми створили групи факторів, на основі яких проводили дослідження: 1. Бізнес-стратегія (досліджувана аптека — є лідером

ринку; аптека вибрала правильну стратегію розвитку; керівництво робить те, що каже). 2. Умови праці (спосіб роботи; робоче місце; необхідні матеріали). 3. Система оплати праці (основна заробітна плата; надбавки; соціальні пільги). 4. Навчання та розвиток (працівники задоволені системою підготовки аптечних кадрів, повною мірою використовуються їхня посада, творчі та інтелектуальні здібності). 5. Комунікбельність (співробітники почуваються членами колективу; стосунки в колективі дружні; у колективі немає конфліктів). 6. Ставлення до керівництва (для працівників досліджуваної аптеки керівник є прикладом для наслідування; керівник створив високопрофесійний колектив, підлеглі можуть звертатися до керівника з особистими проблемами).

Після цього ми розробили анкету для фармацевтів, яка містить 18 факторів, об'єднаних у групи. Критеріями оцінки показників є якісні характеристики з присвоєним їм числових значень: задовольняє повністю (+1,0); задоволений (+0,5); важко відповісти (0,0); не задоволений (-0,5); зовсім не задоволений (-1,0).

Дані анкети та розрахований нами індекс задоволеності співробітників наведено в табл. 2.3. Розраховується за формулою 2.1:

$$I_{zp} = 1,0 \times n_1 + 0,5 \times n_2 + (-0,5) \times n_3 + (-1,0) \times n_4 + n_1 + n_2 + n_3 + n_4 \quad (2.1)$$

де n_1, n_2, n_3, n_4 – відповідна кількість респондентів у поєднанні з одним із чотирьох можливих варіантів відповіді на шкалі задоволеності. Пропонуємо таку інтерпретацію числових значень:

- високий рівень задоволеності (+1,0 до +0,6);
- середній рівень задоволеності (+0,59 до +0,2);
- низький рівень задоволеності (<0,19).

Таблиця 2.3

**Індекс задоволеності персоналу аптечних установ на основі даних
опитування**

№	Назва чиннику	+1,0	+0,5	0,0	-0,5	-1,0	I зп
1	Аптека — лідер ринку	10	20	6	1	5	0,4
2	Аптека обрала правильну стратегію розвитку	18	12	8	2	2	0,62
3	Керівництво робить те, що каже	16	19	5	1	1	0,65
4	Режим	17	17	5	3	0	0,65
5	Робоче місце	19	23	0	0	0	0,73
6	Необхідні матеріали	9	28	3	1	1	0,55
7	Основна ЗП	6	28	4	2	2	0,45
8	Додаткові платежі	8	18	6	9	1	0,32
9	Соціальні виплати	4	19	10	8	1	0,27
10	Я задоволений системою навчання в аптеці	17	15	8	1	1	0,68
11	Я задоволений своєю посадою	19	17	4	1	1	0,68
12	Найбільш повно реалізую свої творчі та інтелектуальні здібності	11	16	-	3	2	0,48
13	Я відчуваю себе членом команди	21	14	7	0	0	0,80
14	Відносини в нашому колективі дружні	21	17	3	1	0	0,74
15	Відносини в нашому колективі безконфліктні	18	15	6	3	0	0,67
16	Для мене лідер – приклад для наслідування	12	16	9	5	0	0,53
17	Керівник створив надзвичайно професійну команду	19	12	6	5	0	0,63
18	Можу звернутися до завідувача з особистими проблемами	14	21	5	1	1	0,62
Загальний індекс задоволеності персоналу							0,58

У результаті нашого дослідження ми виявили, що загальний індекс задоволеності працівників аптек своєю установою становить 0,58. Найвищим показником є фактор «відчуваю себе членом команди» — 0,8; найнижчий

індекс для соціальних (Із.п. = 0,27) та додаткових (Із.п. = 0,32) виплат. Отримані показники задоволеності поділено за факторними групами (рис. 2.8).

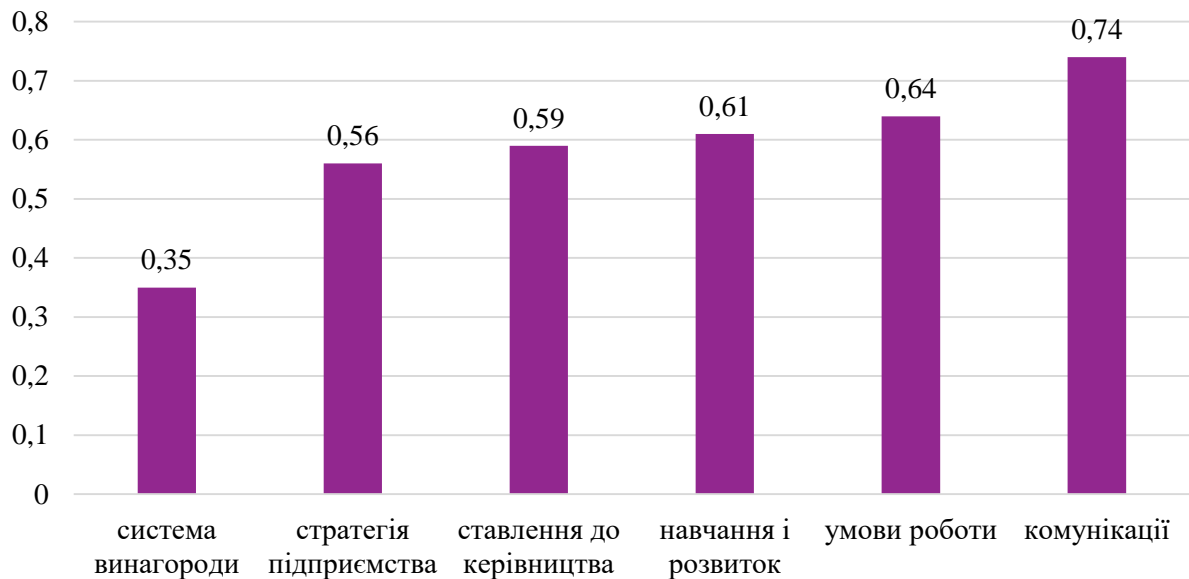


Рис. 2.8. Аналіз ранжування показників задоволеності за факторними групами

У результаті ранжування за факторними групами встановлено, що колектив аптеки найбільше задоволений спілкуванням, найменше – системою винагороди. Отримані результати можна розглядати як керівництво до дії.

Сильні сторони установи необхідно рекламувати (хоча б для співробітників, в рекламних цілях), а слабкі сторони необхідно детально проаналізувати і посилити. Слід також відслідковувати динаміку цього показника: як він змінюється, за якими факторними групами (або факторами всередині груп), як люди реагують на реалізовані мотиваційні заходи.

Все це дає змогу вчасно приймати управлінські рішення і, як наслідок, зменшувати відтік кадрів.

Отримані в результаті дослідження дані дали змогу запропонувати програму, яка включає наступні напрямки трансформації:

1. Трансформація системи оплати праці працівників (розроблена нами рекомендована форма оплати праці).

2. Реалізація процесного підходу, уніфікація роботи відділів аптеки на рівні процесів.
3. Регулярне навчання та розвиток співробітників.
4. Поліпшення умов праці працівників.
5. Розробка системи нематеріального стимулювання.
6. Виховання корпоративного духу.
7. Участь усіх фахівців в обговоренні та прийнятті управлінських рішень.

Запропонована нами методика визначення індексу задоволеності персоналу може бути використана в будь-якій аптечній установі для виявлення ключових факторів мотивації співробітників, розробки комплексної програми стимулювання праці, а також розробки та розвитку методів стратегічного управління.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. З метою аналізу причин плинності кадрів в аптечних установах було проведено опитування 34 респондентів. Виявилось, що серед респондентів 87% жінок і 13% чоловіків. Виявилось, що в опитуванні взяли участь 89% респондентів віком до 55 років. Виявлено, що стаж респондентів в аптечній організації становить не більше 5 років — 5%, 6-10 років — 22%, 11-20 років — 33%, 21-30 років — 21%, між 31 і 40 років — 9% і старше 50 — 10%.
2. Встановлено, що 84% респондентів є фармацевтами, 14% — керівниками аптечних установ.
3. Встановлено, що фармацевти, які брали участь у дослідженні, змінювали роботу 1-5 разів. Майже кожен п'ятий респондент не змінював роботу, майже половина переходила в іншу аптечну установу 2-3 рази. Виявлено, що керівники аптек більш наполегливі у виборі місця роботи, кожен другий (50%) з них не змінював роботу.

4. З метою виявлення причин, що призводять до зміни місця роботи, цей показник досліджено в залежності від стажу роботи. Виявлено, що протягом 5-20 років трудової діяльності працівники активно шукають найбільш комфортне місце роботи та змінюють аптеки. 2 аптечні підприємства змінювали 27,3% фармацевтів, тричі – 21,2%, завідувачі – 28,8% та 19,7% відповідно. При цьому також виявилось, що 27,2% фармацевтів і 31,8% завідувачів висловили намір змінити роботу.

5. Виявилось, що лише 27,1% респондентів не замислювалися про зміну роботи, а з 28,1% респондентів, які висловили намір змінити роботу, більше 94% віддають перевагу фармацевтичній галузі. Важливо відзначити, що фармацевти з вищою освітою більш віддані фармацевтичній галузі, водночас кожен третій з них виявив намір змінити роботу. Виявилось, що серед респондентів із середньою освітою лише 9,1% розчарувалися в обраній професії, а кожен третій респондент навіть не думав про зміну роботи.

6. При дослідженні ціннісних факторів, що викликають зміни на робочому місці, було визначено, що найбільш суттєвий вплив на керівників мають наступні фактори: стосунки з керівництвом, некомфортні умови праці, несправедлива оцінка робочої сили.

7. Для фармацевтів визначальними факторами, що впливають на зміну місця роботи, є: ігнорування інтересів і здібностей підлеглих під час роботи, відсутність кар'єрного росту та не специфікація роботи. Важливо відзначити, що основним фактором, що визначає бажання змінити роботу, є різниця в оплаті праці для всіх категорій працівників.

8. Досліджено задоволеність працівників своєю роботою в аптечних установах. Встановлено, що багато працівників не задоволені системою винагороди, системою навчання, способом роботи, робочим місцем, забезпеченістю необхідними матеріалами. Виявилось, що 61% респондентів не задоволені умовами праці.

9. Розроблено методику розрахунку індексу задоволеності персоналу за допомогою факторного аналізу. Методологія складається з кількох етапів:

формування факторних груп, на основі яких проводиться дослідження; розробка анкети; оповіщення персоналу та анкетування; присвоєння коефіцієнта кожному критерію якості оцінки задоволеності; розрахунок індексу задоволеності за кожним фактором; ранжування факторних груп за рівнем задоволеності; аналіз факторів, прийняття стратегічних рішень.

10. У результаті нашого дослідження ми виявили, що загальний індекс задоволеності працівників аптек своєю установою становить 0,58. Найвищим показником є фактор «відчуваю себе членом команди» — 0,8; найнижчий індекс для соціальних (Із.п. = 0,27) та додаткових (Із.п. = 0,32) виплат. Отримані показники задоволеності поділено за факторними групами.

11. З'ясовано, що колектив аптеки найбільше задоволений спілкуванням, а найменше – системою винагороди. Отримані результати можна розглядати як керівництво до дії. Необхідно підкреслити сильні сторони установи, детально проаналізувати і посилити слабкі сторони. Необхідно також відслідковувати динаміку цього показника: як він змінюється, за якими факторними групами (або факторами всередині групи), як працівники реагують на впроваджені мотиваційні заходи. Все це дає змогу вчасно приймати управлінські рішення і, як наслідок, зменшувати відтік кадрів.

12. Запропонована програма включає наступні напрямки трансформації: трансформація системи оплати праці працівників; запровадження процесного підходу, стандартизація роботи аптечних підрозділів на рівні процесів; регулярне навчання та розвиток співробітників; поліпшення умов праці працівників; встановлення системи нематеріального стимулювання; виховання корпоративного духу ; участь усіх спеціалістів в обговоренні та прийнятті управлінських рішень. Запропонована нами методика визначення індексу задоволеності персоналу може бути використана в будь-якій аптечній установі для виявлення ключових факторів мотивації співробітників, розробки комплексної програми стимулювання праці, а також розробки та розвитку методів стратегічного управління.

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ HR-БРЕНДОМ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ УСТАНОВИ

3.1 HR-брендінг як засіб утримання персоналу з метою зниження плинності

HR-бренд представляє імідж установи-роботодавця для співробітників і потенційних працівників на ринку праці. Якщо установа має достатньо ресурсів для забезпечення працівників, то можна довіряти цій аптечній установі. Такий підхід дозволяє роботодавцю успішно конкурувати на ринку праці за кращих спеціалістів і не відчувати «кадрового голоду» в майбутньому.

Установи, які послідовно реалізують соціальні програми (тобто соціально відповідальні установи), мають марку стабільного та надійного роботодавця. Для перевірки комфортного стану організації при вивченні малих груп використовуються соціометричні методи.

HR-бренд – це відносно нове поняття в менеджменті, яке було запроваджено в 21 столітті. активно використовується іноземними компаніями з початку століття [2]. Основним завданням технологій управління HR-брендінгом є використання певних інструментів для укріплення персоналу з метою зниження плинності. Вирішення цього завдання є першорядним і з точки зору розвитку соціальної відповідальності фармацевтичних установ.

«Знання переваг та оцінка результатів діяльності установи у сфері соціальної відповідальності може вплинути не лише на конкурентні переваги та репутацію організації, а й на її здатність залучати й утримувати співробітників або членів організації; підтримання морального духу співробітників, залучення та продуктивності».

Роботодавець повинен мати об'єктивну інформацію про імідж своєї установи в очах внутрішніх посередників, насамперед працівників, а також на ринку праці. Проте на практиці комплексних досліджень технологій HR-брендінгу в аптечній системі не проводиться.

З огляду на вищезазначене, ми провели дослідження в галузі управління персоналом на основі ринку праці аптечних установ та фармацевтичних працівників.

Оскільки заробітна плата є важливим засобом утримання співробітників на підприємстві, на початку дослідження ми проаналізували сайти деяких аптечних установ, щоб визначити рівень оплати праці, яку пропонують роботодавці. Встановлено наявність 364 вакансій (до вересня 2021 року) за спеціальністю «Фармація» в аптечних організаціях Харкова.

У 49% вакансій роботодавці вказали зарплату 7000-9000 грн; 33% — 9-12 тисяч гривень заробітної плати; 10% оголошень — 12-15 тис. грн; та 8% — 15-18 тис. грн. Так, у 92% оголошень зарплата становить від 6000 до 9000 грн.

На наступному етапі дослідження було проведено діагностику трудової мотивації працівників аптечних установ за допомогою структурованого опитувальника. У дослідженні взяли участь 34 фармацевтичні спеціалісти. Прикріплення аптечних працівників до робочого місця багато в чому залежить від умов праці [3].

Відповідно, розроблена нами анкета містила запитання, розділені на 3 блоки: I. задоволеність роботою (задоволеність роботою, задоволеність заробітною платою, комфортними умовами праці, графіком роботи тощо); II. розвиток особистості (навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрний ріст тощо); III. стан психологічного клімату колективу (конфлікти, стосунки в колективі, стосунки з керівником тощо).

У результаті опрацювання інформації, отриманої в блоці запитань I, встановлено, що: 22% респондентів не задоволені своєю роботою, і такі ж 22% не задоволені рівнем заробітної плати; 11% — не задоволені умовами праці, насамперед температурою на робочому місці (влітку та взимку) та рівнем шуму (усі обстежені аптеки розташовані поблизу зупинок транспорту); 44% респондентів вважають неефективним робочий графік (2 робочих дні кожні 2 робочі дні), який, на думку фармацевтів, не дозволяє ефективно балансувати між роботою та особистим життям.

В результаті опитування встановлено, що структура заробітної плати складається з основної частини та надбавок, так наприклад за виконання плану дорожнього руху, відсутність зауважень, обґрунтовані скарги на обслуговування споживачів тощо. Встановлено, що оплата праці в окремих аптечних організаціях різна. У ході розслідування встановлено, що середня заробітна плата фармацевтів у перевірених аптеках коливається в межах 7-9 тис грн і практично відповідає середній заробітній платі, яку вказують роботодавці в оголошеннях про роботу.

Варто зазначити, що середня зарплата змінюється по місяцях року. Навесні і восени вона збільшується, а восени знижується, що пов'язано з сезонністю попиту. Встановлено, що 33% респондентів вважають роботу монотонною та напруженою та не дає можливості для професійного розвитку; 81% — вважають, що роботодавець не приділяє уваги кар'єрному росту працівників, хоча ті ж 81% вважають, що в аптечній установі добре організовано внутрішньо фірмове навчання (проведення тренінгів, семінарів).

За III блоком запитань відповіді розділилися навпіл, 50% вважають психологічний клімат у колективах аптечних установ поганим, 50% — нормальним. Проведене дослідження та отримані результати дозволяють зробити висновок, що роботодавцям аптечних установ необхідно ширше використовувати технології HR-брендингу в роботі з персоналом. Надано рекомендації: в аптечних установах доцільно розробити стандартні операційні процедури для мотивації працівників, крім визначення мотиваційного потенціалу окремих фахівців; керівники аптечних установ повинні проводити систематичне дослідження психологічного клімату колективу за допомогою соціометричних методів.

3.2 Аналіз бренду роботодавця в аптечних установах

У наш час проблема пошуку та утримання кваліфікованої робочої сили стає особливо актуальною через дефіцит робочої сили. Ось чому більшість установ починають застосовувати методи залучення співробітників, які

виходять за рамки примітивної формули «Працюй за гроші». Зараз потенційні кандидати чекають від установ набагато більше, ніж зарплата. Ця тенденція особливо важлива для сучасної молоді або представників покоління «Y», оскільки ця категорія населення більш схильна змінювати роботодавця (в середньому раз на два роки) або працювати в кількох установах одночасно [7].

Таким чином, першочергова проблема залучення робочої сили набуває особливої актуальності, оскільки брак кваліфікованої робочої сили може стати перешкодою для розвитку бізнесу та може підірвати конкурентоспроможність, цілісність та системність установи.

Окрім підбору кваліфікованого працівника, його потрібно ще й утримати, тобто бути лояльним до аптеки. Це означає, що працівник повинен розвинути почуття приналежності до установи та розділяти цілі та цінності установи. Для залучення та утримання персоналу вже недостатньо використовувати тільки традиційні методи, для вирішення проблеми потрібні інноваційні підходи.

Отже, сучасні установи, які прагнуть до лідируючої ролі на ринку, починають нарощувати свій інноваційний потенціал шляхом застосування передових технологій у всіх сферах діяльності установи, а не зупиняються на управлінні матеріальними елементами організації. Грамотного регулювання потребує і нематеріальний або інтелектуальний капітал установи. Однією з таких технологій є розробка бренду роботодавця. Це поняття було запозичене з практичного менеджменту.

Бренд роботодавця, який раніше асоціювався зі сферою маркетингу, був предметом аналізу та численних досліджень з кінця минулого століття. У процесі становлення постіндустріального суспільства на зміну класичному «кадровому» підходу до управління, який поширився на початку 20 століття, приходить сучасний підхід до управління «людськими ресурсами». Людина більше не є просто ланкою в централізованій ієрархічній системі організаційного управління, а тепер є пріоритетом «людського капіталу» як «соціально-економічного вираження виробничих якостей, тобто якостей,

знань, цінностей і навичок людей» [5]. Кваліфікований персонал завжди був цінним для установи. Проте утримання таких працівників можливе за умови їх лояльності до аптеки.

Людина стає лояльною, коли її влаштовує все, що відбувається в установі, де вона працює. Таким чином, одним з найважливіших факторів конкурентоспроможності будь-якої установи на ринку є наявність сильного бренду роботодавця. До кінця 20 століття саме поняття «бренд» у більшості випадків стосувалося виключно споживчих товарів і послуг.

Таким чином, «на базовому рівні бренд — є ознакою унікальної індивідуальності, умовним позначенням, яке громадськість асоціює з тим, чим ця установа займається, що вона виробляє і продає, які послуги надає» [2].

Сьогодні цей термін розширив своє використання та став терміном, який описує аспекти індивідуальності та позитивну чи негативну репутацію, пов'язану з індивідуальністю. Таким чином, поняття «бренд», яке ототожнюється з ознакою індивідуальності, це також гарантує певні результати, які ми отримуємо від його використання. Є й інші визначення цього терміну. Бренд — це добре відома торгова марка, яка впливає на репутацію установи [16].

Крім того, бренд має певні характеристики — легко впізнаваний, популярний, захищений законом, символічний. Завдання брендингу в найширшому розумінні — зменшити розрив між баченням бренду та реальністю. З одного боку, необхідно зберегти стабільність, цілісність і зрозумілість бренду, а з іншого боку, — провести зміни, які можуть оновити бренд або розширити його межі.

Знайти баланс між цими двома завданнями — дуже складне завдання як загалом, так і з точки зору брендингу роботодавця. Згідно з їх трактуванням, «бренд роботодавця — це набір функціональних, економічних і психологічних переваг, які отримуються в результаті надходження на роботу в певну установу і асоціюються з цією установою.

Основна роль бренду роботодавця полягає в тому, щоб створити узгоджену основу для керівництва установи, щоб розподілити пріоритети та зосередитися на них, підвищити продуктивність, сприяти найму працівників, утриманню та лояльності до аптеки» [9].

Існує багато інших трактувань терміну «бренд роботодавця» або «HR-бренд». Деякі автори визначають це поняття як діяльність, яку установа здійснює для підтримки контакту з наявними працівниками та потенційними кандидатами та яка робить роботу привабливим місцем.

Активне управління репутацією аптеки також належить бренду роботодавця. Крім того, бренд роботодавця – це імідж установи, тобто інформаційний комплекс про установу як хороше робоче місце, що позитивно впливає на її репутацію та є гарантією компанії. економічні, професійні та психологічні переваги.

Роботодавець створює ідентичність свого бізнесу або імідж аптеки. Звідси починається формування і розвиток бренду, тобто процес, який називається бренд-будівництвом. Ідентичність формується в результаті соціальної взаємодії. Це відбувається, навіть якщо цього іншого немає, лише мова. У цьому випадку ідентичність реалізується через уявне «Я», фантазію [7]. Те ж саме відбувається в діалозі між людиною та установою. Створений установою імідж повинен відповідати ідеальній моделі, яка формується у свідомості потенційного кандидата.

Так само, як бренд будь-якого продукту чи послуги захоплює свідомість людини, так само це робить бренд роботодавця. Вчені стверджують, що наша свідомість – це внутрішня розмова людини з собою, а внутрішнє «Я» – це не будь-який об'єкт, тому така розмова виявляється соціальним феноменом. Ці факти дозволяють виділити основні завдання брендингу роботодавця. Необхідно створити імідж аптечної установи, який відповідає критеріям відбору та очікуванням співробітників, які вже працюють в установі, і потенційних кандидатів, яких установа може залучити.

Корпоративна культура, корпоративні цілі, цінності, офіційна інформація, мотиваційні характеристики, стиль управління, чутки, чутки, міфи – можливі шляхи створення іміджу роботодавця.

Завдання брендингу роботодавця також полягає в тому, щоб перевести існуючу систему цінностей у форму, значущу та актуальну для працівників.

Двома компонентами бренду HR є — внутрішній і зовнішній.

Внутрішній включає такі елементи, як адаптація, місія та цінності, корпоративна культура, внутрішня комунікація, робоче середовище — офіс та умови праці, управління продуктивністю, програми для менеджерів і талантів, навчання та розвиток, мотивація, внутрішні конкурси компанії, впровадження інноваційних ідей, соціальні програми для співробітників.

Елементи зовнішнього HR-брендингу включають комплексні програми просування HR-бренду на ринку праці, кар'єрну сторінку, рекрутингові рекламні кампанії, просування HR-бренду в соціальних мережах, залучення студентів і випускників, благодійність за участю компанії співробітників, спілкування з кандидатами та колишніми співробітниками.

Цілісність бренду роботодавця формують такі складові: функціональні та емоційні вигоди. У цьому співвідношенні має бути баланс. Якщо функціональні вигоди можна назвати гарантією ефективності, і вони переважно матеріальні, то емоційні вигоди є нематеріальними і їх складніше виміряти. Функціональні переваги включають заробітну плату, безпечне робоче середовище, забезпечення інструментами, необхідними для виконання ролей і завдань, а також квартальні премії, сучасні технології.

Відданість своєму місцю, задоволення від виконаних завдань, повага до колег і віра в якість, завдання та цінності установи. Спосіб інформування працівників про ці види пільг і те, як вони реалізуються, «є важливим доповненням до більш істотних положень і умов, що містяться в офіційному трудовому договорі» [5]. Сукупність перерахованих переваг бренду роботодавця складає його індивідуальність.

Набагато легше розвинути індивідуальність бренду продукту, ніж розвивати і контролювати індивідуальність бренду певної послуги. Найскладніше – створити бренд роботодавця. Щоб зрозуміти відмінності в ступеню складності формування перерахованих брендів, необхідно зрозуміти їх причини. Справа в тому, що індивідуальність аптечного бренду як роботодавця базується на глибокому розумінні ситуації, на організаційній культурі, або, як її називають багато дослідників, на корпоративній культурі.

Корпоративна культура — «система взаємодіючих матеріальних і духовних цінностей і проявів, притаманних даній установі, що відображає її індивідуальність, сприйняття себе та інших у соціальному середовищі, що проявляється в поведінці, взаємодії та сприйнятті установ та навколишнього середовища» [9].

Таким чином, функціональна відповідальність бренду роботодавця полягає в тому, щоб представити існуючу культуру установ в правильному світлі з метою, щоб її розуміли нові члени робочої групи та підтримували існуючі. Іншими словами, індивідуальність бренду повинна передаватися в тому сенсі, що установа представляє її в свідомості цільової аудиторії, тобто потенційних кандидатів, і вона повинна бути закріплена в свідомості співробітників установи. Цей процес передачі основних характеристик і цінностей бренду установи називається «позиціонуванням».

Позиціонування бренду роботодавця складається з двох компонентів: основної пропозиції та окремих пропозицій бренду роботодавця. Основна пропозиція має чітку спрямованість, певне об'єднуюче начало та надихаючу ідею. У цьому реченні простежуються основні та керівні принципи та переконання. У цій пропозиції бренд демонструє свою індивідуальність, а саме: свої особисті та культурні характеристики, свій стиль. Важливо, щоб обрані характеристики були однорідними і незмінними у всіх областях, де представлений цей бренд.

Є також спеціальні пропозиції бренду роботодавця. Їх особливість полягає в тому, що тут необхідно визначити цільовий профіль, тобто цільову

аудиторію співробітників, сформулювати привабливу ціннісну пропозицію, визначити переваги даного бренду або причини і переваги вибору, а також довіру в бренд необхідно підкреслити. При цьому необхідно враховувати особливості кожної цільової аудиторії співробітників.

Таким чином, позиціонування бренду роботодавця в більш широкому сенсі можна звести до наступного визначення — формування думки, що сприяє залученню та утриманню персоналу, а також формуванню лояльності до установи.

Існує також так звана «Пропозиція цінності співробітника». Ця концепція включає в себе аспекти і можливості, які та чи інша установа може запропонувати потенційному кандидату в обмін на його здібності, навички, зусилля і, що більш важливо, їх час. Такі елементи поза звичайною пропозицією зарплати: «можливості, які розвиваються разом з компанією», і ця концепція не обмежується кар'єрним ростом, але також вказує на можливість впливу на організаційні зміни; цікава робота, в якій людина може проявити та реалізувати себе; гармонія цінностей установи та особистих цінностей співробітників; професіоналізм вищого керівництва.

Ціннісна пропозиція працівника має дві складові: — раціональну та емоційну. Перша включає навчання, розвиток, пільги та заробітну плату. Друга – це оцінка внеску культури установи, людей у розвиток компанії. Таким чином, EVP — це не просто довільні фінансові «пакети», а й набір певних переваг для конкретної компанії, які пропонуються різним цільовим групам. В більшості випадків для досягнення поставленої мети використовуються лише маркетингові технології для створення та донесення ціннісної пропозиції компанії до «споживачів» — потенційного та поточного персоналу.

Використовуючи цю технологію, багато установ забувають про реальну ситуацію в організації, яка не обов'язково відповідає потребам компанії, яка націлена на залучення та утримання співробітників.

Отже, якщо у свідомості сформувався певний образ і очікування щодо чогось, і якщо ці очікування не виправдовуються і не відповідають дійсності в майбутньому, це вважається обманом. Те саме може статися на прикладі установи. Крім заяви про свої конкурентні переваги, повинні відповідати на них. Так постає проблема співвідношення комунікативної та змістовної складових у питанні позиціонування корпоративного бренду як роботодавця.

Невідповідність комунікативної та змістовної складових бренду роботодавця може призвести до значних невиправданих витрат на створення та просування бренду роботодавця. До цього часу не було повністю розробленої наукової концепції бренду роботодавця, яка б дозволяла системно поміркувати над процесом, елементами та складовими його формування. Водночас ця концепція дозволяє більш ефективно використовувати можливості бренду роботодавця в практичних цілях [8].

Інформація від одержувача, тобто роботодавця, передається одержувачу, який є кандидатом — майбутнім співробітником установи. Ця інформація передається по каналах зв'язку.

Відповідно до глобального дослідження HR-брендингу установи, ці канали включають сайти кар'єри, соціальні мережі, програми навчання та розвитку, програми адаптації нових співробітників, внутрішнє листування установ, брошури компанії, внутрішні програми рекомендацій, сайти пошуку роботи, ярмарок вакансій, залучення випускників, програми, звіти співробітників, заходи компанії, інформаційні бюлетені, маркетингові заходи для випускників.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. HR-брендинг вивчався як засіб утримання персоналу для зменшення плинності кадрів.
2. Виявлено, що 22% респондентів не задоволені своєю роботою, а 22% – рівнем заробітної плати; 11% — не задоволені умовами праці, в першу чергу температурою на робочому місці (влітку та взимку) та рівнем шуму.

Виявлено, що 44% опитаних не вважають ефективним графік роботи (2 робочих дні кожні 2 робочі дні), який, на думку респондентів, не дозволяє ефективно балансувати між роботою та особистим життям.

3. Встановлено, що структура оплати праці складається з основної частини та додаткових виплат і формується різними способами. Встановлено, що середня заробітна плата фармацевтів досліджуваних аптек становить 7-9 тис. грн і практично відповідає середній заробітній платі, вказаній роботодавцями в оголошеннях про роботу. Встановлено, що середній заробіток змінюється по місяцях року (зростає навесні та восени, зменшується влітку, що пов'язано із сезонністю попиту).

4. Виявилось, що 33% респондентів вважають роботу монотонною та стресовою та не дає можливості для професійного розвитку; 81% — вважають, що роботодавець не приділяє уваги кар'єрному росту працівників, хоча ті ж 81% вважають, що в аптечній установі добре організовано внутрішнє фірмове навчання (проведення тренінгів, семінарів). Виявлено, що 50% з них вважають психологічну атмосферу в колективах аптечних організацій поганою, 50% — нормальною. Тому роботодавцям аптечних установ варто ширше використовувати технології HR-брендування в роботі з персоналом.

5. Нами розроблено рекомендації: в аптечних установах доцільно розробити типові робочі процедури мотивації працівників, крім виявлення мотиваційного потенціалу окремих спеціалістів; і керівникам аптечних установ проводити систематичне дослідження психологічного клімату колективу за допомогою соціометричних методів. Досліджуються особливості позиціонування бренду роботодавця в аптеках у сучасних умовах.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

1. Вивчена система кадрової роботи з персоналом.
2. Проаналізовано принципи успішної кадрової політики.
3. Встановлено, що сучасна кадрова політика має бути спрямована на створення динамічної та водночас відповідальної команди, яка стає важливим ресурсом для реалізації цілей установи.
4. З метою аналізу причин плинності кадрів в аптечних установах було проведено опитування 34 респондентів. Виявилось, що серед респондентів 87% жінок і 13% чоловіків. Встановлено, що фармацевти, які брали участь у дослідженні, змінювали роботу 1-5 разів. Майже кожен п'ятий респондент не змінював роботу, майже половина переходила в іншу аптечну установу 2-3 рази. Виявлено, що керівники аптек більш наполегливі у виборі місця роботи, кожен другий (50%) з них не змінював роботу.
5. З метою виявлення причин, що призводять до зміни місця роботи, цей показник досліджено в залежності від стажу роботи. Виявлено, що протягом 5-20 років трудової діяльності працівники активно шукають найбільш комфортне місце роботи та змінюють аптеки. 2 аптечні підприємства змінювали 27,3% фармацевтів, тричі – 21,2%, завідувачі – 28,8% та 19,7% відповідно. При цьому також виявилось, що 27,2% фармацевтів і 31,8% завідувачів висловили намір змінити роботу.
6. Виявилось, що лише 27,1% респондентів не замислювалися про зміну роботи, а з 28,1% респондентів, які висловили намір змінити роботу, більше 94% віддають перевагу фармацевтичній галузі. Важливо відзначити, що фармацевти з вищою освітою більш віддані фармацевтичній галузі, водночас кожен третій з них виявив намір змінити роботу. Виявилось, що серед респондентів із середньою освітою лише 9,1% розчарувалися в обраній професії, а кожен третій респондент навіть не думав про зміну роботи.
7. При дослідженні ціннісних факторів, що викликають зміни на робочому місці, було визначено, що найбільш суттєвий вплив на керівників

мають наступні фактори: стосунки з керівництвом, некомфортні умови праці, несправедлива оцінка робочої сили.

8. Для фармацевтів визначальними факторами, що впливають на зміну місця роботи, є: ігнорування інтересів і здібностей підлеглих під час роботи, відсутність кар'єрного росту та не специфікація роботи. Важливо відзначити, що основним фактором, що визначає бажання змінити роботу, є різниця в оплаті праці для всіх категорій працівників.

9. Досліджено задоволеність працівників своєю роботою в аптечних установах. Встановлено, що багато працівників не задоволені системою винагороди, системою навчання, способом роботи, робочим місцем, забезпеченістю необхідними матеріалами. Виявилось, що 61% респондентів не задоволені умовами праці.

10. Розроблено методику розрахунку індексу задоволеності персоналу за допомогою факторного аналізу. Методологія складається з кількох етапів: формування факторних груп, на основі яких проводиться дослідження; розробка анкети; оповіщення персоналу та анкетування; присвоєння коефіцієнта кожному критерію якості оцінки задоволеності; розрахунок індексу задоволеності за кожним фактором; ранжування факторних груп за рівнем задоволеності; аналіз факторів, прийняття стратегічних рішень.

11. У результаті нашого дослідження ми виявили, що загальний індекс задоволеності працівників аптек своєю установою становить 0,58. Найвищим показником є фактор «відчуваю себе членом команди» — 0,8; найнижчий індекс для соціальних (Із.п. = 0,27) та додаткових (Із.п. = 0,32) виплат. Отримані показники задоволеності поділено за факторними групами.

12. З'ясовано, що колектив аптеки найбільше задоволений спілкуванням, а найменше – системою винагороди. Запропонована програма включає наступні напрямки трансформації: трансформація системи оплати праці працівників; запровадження процесного підходу, стандартизація роботи аптечних підрозділів на рівні процесів; регулярне навчання та розвиток співробітників; поліпшення умов праці працівників; встановлення системи

нематеріального стимулювання; виховання корпоративного духу ; участь усіх спеціалістів в обговоренні та прийнятті управлінських рішень. Запропонована нами методика визначення індексу задоволеності персоналу може бути використана в будь-якій аптечній установі для виявлення ключових факторів мотивації співробітників, розробки комплексної програми стимулювання праці, а також розробки та розвитку методів стратегічного управління.

13. HR-брендінг вивчався як засіб утримання персоналу для зменшення плинності кадрів. Виявлено, що 22% респондентів не задоволені своєю роботою, а 22% – рівнем заробітної плати; 11% — не задоволені умовами праці, в першу чергу температурою на робочому місці (влітку та взимку) та рівнем шуму. Виявлено, що 44% опитаних не вважають ефективним графік роботи (2 робочих дні кожні 2 робочі дні), який, на думку респондентів, не дозволяє ефективно балансувати між роботою та особистим життям.

14. Виявилось, що 33% респондентів вважають роботу монотонною та стресовою та не дає можливості для професійного розвитку; 81% — вважають, що роботодавець не приділяє уваги кар'єрному росту працівників, хоча ті ж 81% вважають, що в аптечній установі добре організовано внутрішнє фірмове навчання (проведення тренінгів, семінарів). Виявлено, що 50% з них вважають психологічну атмосферу в колективах аптечних організацій поганою, 50% — нормальною. Тому роботодавцям аптечних установ варто ширше використовувати технології HR-брендування в роботі з персоналом.

15. Нами розроблено рекомендації: в аптечних установах доцільно розробити типові робочі процедури мотивації працівників, крім виявлення мотиваційного потенціалу окремих спеціалістів; і керівникам аптечних установ проводити систематичне дослідження психологічного клімату колективу за допомогою соціометричних методів. Досліджуються особливості позиціонування бренду роботодавця в аптеках у сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреев А. І., Андріянов А. В., Антипов Е. А., Павлова С. М. До соціального портрета молодого росіянина: Опит дослідження кар'єрних устремлень. *Навички розуміння знань* . № 2. 2018. С. 33–44.
2. Анісімов В. М. Енциклопедичний словник працівника кадрової служби / під ред. В. М. Анісімова. М.: Інфра-М, 2019. 327 с.
3. Антосенков Є. Г., Купріянов З. В. Тенденції плинності кадрів: динамічний аспект. Новосибірськ: Наука, 1999. 256 с.
4. Асєєв В. Г., Вейхер А. А., Розетт С. М., Щеголев Ю. А. Проблеми ефективності зайнятості працівників промислових підприємств. М., 2019. 100 с.
5. Геєць В. М. Моделі та методи соціально-економічного прогнозування : навч. Х.: ІНЖЕК, 2019. 396 с.
6. Джуелл Л. Промислова та організаційна психологія. СПб.: Пітер, 2020. 720 с.
7. Дюжева М. Б., Роговська Н. І. Особливості формування особистісного резерву. *Наука про людину: дослідження з гуманітарних наук* . №1 2016 року – 220–225.
8. Жижеріна Ю. Адміністративний резерв робочого персоналу // Довідник з менеджменту персоналу. №9. 2015. С. 18-25.
9. Загорій В. А. Науково-теоретичне обґрунтування та практичні заходи просування ефективність використання кадрового потенціалу фармацевтичних підприємств : метод. рек. К., 2019. 30 с.
10. Кибанов А. Я. Управління персоналом: енциклопедичний словник / під ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2020. 378 с.
11. Корнеску В. І. Продуктивність праці та людський фактор. М.: Економіка, 2021. 160 с.
12. Краснянська Т. М. Ретроспективний аналіз і поточна ситуація з кадрами у фармацевтичній галузі України. *Фармацевтичний журнал* 2020. № 4. С. 5–9.

13. Мнушко З. М. Комплексна оцінка персоналу для ефективної діяльності фармацевтичних організацій. *Фармацевт* . № 8. 2019. С. 4-10.
14. Належна виробнича практика лікарських засобів / За ред. Н. А. Ляпунової, В. А. Загорія, В. П. Георгіївського, Є. П. Безуглого. К.: МОРІОН, 2010. С. 56.
15. Нестик Т. А. Система збалансованих показників в управлінні персоналом. *Кадрова служба та управління персоналом підприємства*. №11. 2014. С. 84-95.
16. Нікіфорова Л. Проаналізуйте відтік кадрів і дізнайтеся багато нового про компанію. *Кадрові питання* . № 2. 2015. С. 70-75.
17. Новицький А. Г. Населення і трудові ресурси: посібник / сост. А. Г. Новицького. М.: Мисль, 2019. 283 с.
18. Носенко О. А. Аналіз факторів, що впливають на становище трудових колективів фармацевтичних підприємств. Створення, виробництво, стандартизація, фармакоеконімічні випробування лікарських засобів і біологічно активних добавок: матеріали наук.-практ. конф., 12-13 жовтня 2019 р. Х.: НФаУ, 2019. С. 301.
19. Одегов Ю.Г. Руденко Г.Г. Управління персоналом. М.: Юрайт, 2019. 532 с.
20. Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. Оцінка ефективності роботи з персоналом: методичний підхід: навч.-практ. посібник М.: Альфа-Прес Кіадо, 2018. 752 с.
21. Олишевський С. Є., Тимофєєва М. А. Відтік кадрів: психологічні аспекти. *Управління персоналом* . 2019. № 7. С. 28–39.
22. Перминова Е. Н. Причини плинності кадрів в сучасних організаціях. *Вісник Нижгородського університету носить ім'я Н. Й. Лобачевського Серія: Суспільствознавство* . № 2. 2011. С. 31–38.
23. Пильникова Е. Г. Ринок праці у сфері фармації, сучасний стан і перспективи. *Бізнес-освіта в економіці знань* . №1. 2019. С. 64–68.

24. Пономаренко Т. М. Розвиток кадрового потенціалу на відповідних освітньо-професійно-кваліфікаційних рівнях відповідно до вимог GMP. *Повідомлення*. 2014. №4. С.25-29.

25. ISO Advisory Group on Social Responsibility. Working Report on Social Responsibility. 2014. April 30. 90 p.

26. OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Management Systems) is an international standard for the development of personnel health and safety management systems.

27. Posylkina O. V. Diagnostics of current problems of personnel management in pharmaceutical industrial enterprises. *Management, economics and quality assurance in pharmacy*. 2014. № 1. С. 16-22.

28. Sagaydak-Nikityuk R.V. Information support for the management of flow processes in mesological pharmaceutical systems / Monograph of the Katowice Technical College 6 Wydawnictwo Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach, 2019. P. 248-254.

29. Rosado H., Bates I., Pyzik O., Sousa Pinto G., Besan on L. Overview of the current impact of pharmacy on immunization: a global report. International Pharmaceutical Association. 2019. P. 220-274.

30. Sagaydak-Nikityuk R. V. Scientific and practical bases of management of level flow processes in pharmacy. *Wirtschaft und Management: Theorie und Praxis: Sammelwerk der wissenschaftlichen Artikel*. Verlag SWG imex GmbH, Nuremberg, Germany. 2015. P. 235–242.

ДОДАТКИ

Анкета

Кафедрою фармацевтичного менеджменту та маркетингу проводяться маркетингові дослідження з метою вивчення основних чинників, що призводять фармацевтичних працівників до зміни місця роботи

Дайте відповіді на поставлені питання:

1. Ваш вік

- до 25 років
- від 26 до 35 років
- від 36 до 45 років
- від 46 до 55 років
- від 56 до 65 років
- старше 65 років

2. Ваша стать

- чоловік
- жінка

3. Ваша посада

- фармацевт
- провізор
- завідувач

4. Ваш стаж роботи

- до 5 років
- від 6 до 10 років
- від 11 до 20 років
- від 21 до 30 років
- від 31 до 40 років
- більше 50 років

5. Вкажіть, як часто Ви змінювали місце роботи?

- не змінювали
- 1 раз
- 2 рази
- 3 рази
- 4 рази
- 5 разів
- більше 5 разів

6. Чи бажали Ви змінити місце роботи?

- так
- ні
- не думав про зміну роботи
- прихильність фармацевтичній галузі
- розчаровані в обраній професії

7. Які ціннісно-орієнтовані фактори призводять до зміни місця роботи фармацевтичними працівниками за 15 –бальною шкалою, де 1-не важливий...15- надзвичайно важливий?

- невідповідність заробітної плати
- формальні стосунки з підлеглими
- несправедлива оцінка трудового внеску
- ігнорування інтересів підлеглих
- некомфортні умови праці
- відсутність кар'єрного росту
- стосунки в колективі
- невласлива робота
- взаємостосунки з керівництвом
- штрафи

продовж. дод. А

8. Оцініть вплив факторів для розрахунку індексу задоволеності персоналу

№	Найменування фактору	+1,0	+0,5	0,0	-0,5	-1,0	І з.п.
1	Аптека — лідер ринку						
2	Аптека вибрала правильну стратегію розвитку						
3	Керівництво робить те, що заявляє						
4	Режим роботи						
5	Робоче місце						
6	Необхідні матеріали						
7	Основна заробітна плата						
8	Додаткові виплати						
9	Соціальні виплати						
10	Я задоволений системою навчання в аптеці						
11	Я задоволений своєю посадою						
12	Я реалізую свої творчі та інтелектуальні здібності в повній мере						
13	Я відчуваю себе членом команди						
14	В нашому колективі відносини дружні						
15	В нашому колективі відносини неконфліктні						
16	Керівник для мене — приклад для наслідування						
17	Завідувач створив високопрофесійну команду						
18	Я можу звернутися до керівника з особистими проблемами						

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

YOUTH PHARMACY SCIENCE

МАТЕРІАЛИ
III ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ З МІЖНАРОДНОЮ УЧАСТЮ

7-8 грудня 2022 року
м. Харків

Харків
НФаУ
2022

УДК 615.1

Редакційна колегія: проф. Котвіцька А. А., проф. Владимірова І. М.

Укладачі: Сурікова І. О., Боднар Л. А., Григорів Г. В. Литкін Д. В.

Youth Pharmacy Science: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (7-8 грудня 2022 р., м. Харків). – Харків: НФаУ, 2022. – 560 с.

Збірка містить матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Youth Pharmacy Science», які представлені за пріоритетними напрямками науково-дослідної роботи Національного фармацевтичного університету. Розглянуто теоретичні та практичні аспекти синтезу біологічно активних сполук і створення на їх основі лікарських субстанцій; стандартизації ліків, фармацевтичного та хіміко-технологічного аналізу; вивчення рослинної сировини та створення фітопрепаратів; сучасної технології ліків та екстемпоральної рецептури; біотехнології у фармації; досягнень сучасної фармацевтичної мікробіології та імунології; доклінічних досліджень нових лікарських засобів; фармацевтичної опіки рецептурних та безрецептурних лікарських препаратів; доказової медицини; сучасної фармакотерапії, соціально-економічних досліджень у фармації, маркетингового менеджменту та фармакоєкономіки на етапах створення, реалізації та використання лікарських засобів; управління якістю у галузі створення, виробництва й обігу лікарських засобів; інформаційних та освітніх технологій у фармації та медицині; суспільствознавства; філології.

УДК 615.1

© НФаУ, 2022

час анкетування становлено частоту відвідування аптек фармацевтичними представниками. Визначено, що більшість респондентів відмітили, що фармацевтичні представники відвідують аптечні заклади 1 раз на 2 тижні (43%), 27 % опитаних стверджує, що представники компанії "Тева" приходять з візитами 1 раз в місяць, 25 % – кожного тижня. І найменша частка фахівців (5 %) зустрічають медичних представників рідше 1 разу на місяць.

Фахівці аптечних закладів стверджують, що частіш за все представники компанії під час візитів надають інформацію стосовно короткої характеристики лікарських засобів (42 %), 39 % – стосовно детальної інформації щодо застосування лікарського засобу. 16 % респондентів вказали на інформацію про нові лікарські засоби і 5 % – про результати досліджень.

Представники компанії можуть під час візитів роздавати промоційний матеріал з метою надання більш поглибленої інформації та нагадування про товар. 81 % респондентів вказали, що їм інколи залишають промоційний матеріал, 17 % стверджує, що кожного візиту надається матеріал і 2 % фахівців відмітили, що взагалі не надається матеріал.

Одним із видів промоції серед фахівців охорони здоров'я є тренінги та семінари, під час яких виробник надає повну інформацію про лікарські засоби. Такий вид промоції позитивно впливає на фахівців та підвищує їх лояльність до засобів конкретного виробника. Тому під час анкетування було досліджено, як часто запрошує представник фармацевтичної фірми "Тева" працівників аптечних закладів на спеціалізовані заходи (конференції, семінари, круглі столи), які організовує фірма. Левова частка фахівців зазначила, що їх лише інколи запрошують на заходи (57%), 36 % стверджують, що їх часто запрошують і 7 % вказали, що ніколи не були запрошені на заходи досліджуваної компанії.

Висновки. Таким чином, за результатами аналізу можна зробити висновок, що досліджувана компанія активно залучає фармацевтичних представників для промоції засобів серед фахівців аптечних закладів. Це свідчить про те, що більшість фармацевтів вказали, що представники досить часто відвідують аптеки з візитами, надають необхідну інформацію та розповсюджують промоційні матеріали.

ANALYSIS OF STAFF TURNOVER IN PHARMACY INSTITUTIONS

Oliinyk V. V.

Scientific supervisor: Bondarjeva I. V.

National University of Pharmacy, Kharkiv, Ukraine

fmm@nuph.edu.ua

Introduction. Today's operating conditions of pharmacy institutions place increased demands on pharmacy workers, which are determined not only by the specifics of legal norms, but also by social and psychological factors. Human capital is the most valuable resource that contributes to the development of the organization and strengthening its position in the market, which contributes to the profit and competitiveness of the organization. Every pharmacy organization seeks to strengthen its staff and monitors turnover, as it can affect the economic results of the organization. The most effective means of preventing the release of employees is the timely determination of the reasons for staff turnover.

The aim. The purpose of the work is to study staff turnover in pharmacy establishments.

Materials and methods: questionnaire, systematic, graphic.

Research results. A survey of 30 respondents was conducted to analyze the reasons for staff turnover in pharmacy establishments. It was found that only 27.1% of the respondents did not think about changing jobs, while out of 28.1% of respondents who expressed a desire to change jobs, more than 94% prefer the pharmaceutical industry. It is important to note that pharmaceutical workers with higher education are more committed to the pharmaceutical industry, but at the same time, every third of them expressed a desire to change their place of work.

It was revealed that among respondents with secondary education, only near 10% of respondents are disappointed in their chosen profession, and for every third of the respondents, the question of changing jobs did not arise at all. For the pharmaceutical staff, the determining factors influencing the change of the place of work are: ignoring the interests and abilities of subordinates when assigning work, lack of career growth and performance of non-specific work. It is important to note that the main factor determining the desire to change jobs is the discrepancy in wages for all categories of personnel.

Staff satisfaction with work in pharmacy organizations was analyzed. It was found that many employees are not satisfied with the reward system, training system, work mode, workplace, provision of necessary materials. It was found that more than half respondents are not satisfied with their working conditions.

Conclusions. Thus, the methods of managing staff turnover in pharmacy enterprises were investigated.



Міністерство
охорони здоров'я
України

Національний
фармацевтичний
університет



СЕРТИФІКАТ

Цим засвідчується, що
Oliinyk V. V.

брав(ла) участь у роботі III Всеукраїнської
науково-практичної конференції
з міжнародною участю

YOUTH PHARMACY SCIENCE

Ректор НФаУ,
д. фарм. н., проф.



Алла КОТВИЦЬКА

7-8 грудня 2022 р.
м. Харків
Україна

Національний фармацевтичний університет

Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
Кафедра фармацевтичного менеджменту та маркетингу
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 226 Фармація, промислова фармація
Освітня програма Фармація

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
фармацевтичного
менеджменту та
маркетингу

Володимир МАЛІЙ
«1» вересня 2022 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Віталії ОЛІЙНИК

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Аналіз плинності кадрів в аптечних підприємствах»
керівник кваліфікаційної роботи: Олена ШУВАНОВА, к.фарм.н., асистент
затверджений наказом НФаУ від “ 14 ” жовтня _____ 2022 року № 227
 2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи: грудень 2022 р.
 3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: джерела наукової літератури, довідники, роздрібний сектор фармацевтичного ринку, законодавча та нормативна база, статистичні та звітні дані, діяльність аптечних підприємств, аналіз фахових періодичних видань.
 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розкрито теоретичні основи ефективного управління персоналом; вивчено систему кадрової роботи з персоналом; вивчено принципи успішної кадрової політики; досліджено основні фактори зміни роботи фармацевтичними працівниками; досліджено плинність кадрів в аптечних установах; розроблено методику визначення показника задоволеності кадрів; досліджено управління HR-брендом фармацевтичної установи.
 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): рисуноків – 11, таблиць – 5.
-

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Ім'я, ПРІЗВИЩЕ, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Олена ШУВАНОВА, асистент кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу	07.09.2022	07.09.2022
2	Олена ШУВАНОВА, асистент кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу	20.10.2022	20.10.2022
3	Олена ШУВАНОВА, асистент кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу	17.11.2022	17.11.2022

7. Дата видачі завдання: «1» вересня 2022 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Збір та узагальнення даних наукової літератури за напрямками кваліфікаційної роботи	вересень 2022	виконано
2	Дослідження системи кадрової роботи з персоналом	вересень 2022	виконано
3	Дослідження плинності кадрів в аптечних установах	жовтень 2022	виконано
4	Розробка методики визначення показника задоволеності кадрів	листопад 2022	виконано
5	Дослідження управління HR-брендом фармацевтичної установи	грудень 2022	виконано
6	Написання і оформлення кваліфікаційної роботи	грудень 2022	виконано
7	Апробація кваліфікаційної роботи	грудень 2022	виконано
8	Подання кваліфікаційної роботи до ЕК НФаУ	грудень 2022	виконано

Здобувач вищої освіти

_____ Віталії ОЛІЙНИК

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ Олена ШУВАНОВА

ВИТЯГ З НАКАЗУ № 227
по Національному фармацевтичному університету
від 14 жовтня 2022 року

Про затвердження тем кваліфікаційних робіт

Затвердити теми кваліфікаційних робіт, керівників-консультантів та рецензентів здобувачам вищої освіти **2 курсу**, спеціальність – **226 Фармація, промислова фармація**, освітня програма – **Фармація**, ступінь вищої освіти – **магістр**, термін навчання – **1 р. 6 міс.**, заочна форми.

Прізвище, ім'я по батькові здобувача вищої освіти	Тема кваліфікаційної роботи (українською мовою)	Тема кваліфікаційної роботи (англійською мовою)	Керівник кваліфікаційної роботи	Рецензент кваліфікаційної роботи
Кафедра фармацевтичного менеджменту та маркетингу				
Олійник Віталія Валеріївна	Аналіз плінності кадрів в аптечних підприємствах	Analysis of staff turnover in pharmacy enterprises	к.фарм.н., асистент кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу Шуванова О. В.	к.фарм.н., доцент закладу вищої освіти, завідувачка кафедри соціальної фармації Волкова А.В.

Ректор

Алла КОТВИЦЬКА

Вірно:
Декан факультету фармацевтичних технологій та менеджменту



Наталія ЖИВОРА

ВИСНОВОК

**Комісії з академічної доброчесності про проведену експертизу
щодо академічного плагіату у кваліфікаційній роботі
здобувача вищої освіти**

№ 110528 від «22» грудня 2022 р.

Проаналізувавши випускну кваліфікаційну роботу за магістерським рівнем здобувача вищої освіти заочної форми навчання Олійник Віталії Валеріївни, ____ курсу, ____ групи, спеціальності 226 Фармація, промислова фармація, на тему: «Аналіз плинності кадрів в аптечних підприємствах/ Analysis of staff turnover in pharmacy enterprises», 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

2%

6%

ВІДГУК

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

Віталії ОЛІЙНИК

на тему: «Аналіз плинності кадрів в аптечних підприємствах»

Актуальність теми. Кожна аптечна організація прагне до зміцнення трудового колективу, стежить за показниками плинності кадрів, так як це може позначитися на економічних результатах організації. Найбільш ефективним інструментом запобігання звільнення співробітників є своєчасне визначення причин плинності кадрів.

Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість.

Практична значимість проведених досліджень полягає у можливості використання рекомендацій у практичній діяльності аптечного підприємства. Наведені результати є науково-обґрунтованими та можуть бути використані як інструмент виявлення ключових факторів мотивації співробітників, розробки комплексної програми стимулювання праці, розвитку і вдосконалення стратегічних прийомів в управлінні.

Оцінка роботи. Віталія ОЛІЙНИК провела значну дослідну роботу і успішно з нею справилася, показала уміння аналізувати й узагальнювати дані літературних джерел, працювати самостійно. У роботі результати досліджень належним чином інтерпретовані та проілюстровані таблицями, рисунками. При виконанні кваліфікаційної роботи здобувач вищої освіти проявила креативність, цілеспрямованість, самостійність, наполегливість.

Загальний висновок та рекомендації про допуск до захисту. Кваліфікаційна робота здобувача вищої освіти Віталії ОЛІЙНИК на тему: «Аналіз плинності кадрів в аптечних підприємствах» є завершеним науковим дослідженням, яке за актуальністю, науковою новизною, теоретичним та практичним значенням відповідає вимогам щодо кваліфікаційних робіт, і може бути представлена до ЕК НФаУ.

Науковий керівник

Олена ШУВАНОВА

"05" грудня 2022 р.

РЕЦЕНЗІЯ

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

Віталії ОЛІЙНИК

на тему: «Аналіз плинності кадрів в аптечних підприємствах»

Актуальність теми. Сучасні умови діяльності аптечних організацій формують підвищені вимоги до фармацевтичних працівників, які обумовлені не тільки специфічними правовими положеннями, а й соціально-психологічними факторами. Людський капітал є найціннішим ресурсом, що сприяє розвитку організації, зміцненню її позицій на ринку, що сприяє отриманню прибутку організації та зміцненню її конкурентоспроможності.

Теоретичний рівень роботи. У кваліфікаційній роботі розкрито теоретичні підходи до управління персоналом.

Пропозиції автора з теми дослідження. Автором проаналізовано основні чинники, що призводять фармацевтичних працівників до зміни місця роботи.

Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість. Отримані результати дослідження мають практичне значення і можуть бути використані для визначення основних причин, що призводять фармацевтичних працівників до зміни місця роботи за допомогою аналізу ціннісно-орієнтованих факторів.

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

Загальний висновок і оцінка роботи. Кваліфікаційна робота Віталії ОЛІЙНИК на тему: «Аналіз плинності кадрів в аптечних підприємствах» є науково-обґрунтованим аналітичним дослідженням, яке має теоретичне та практичне значення. Кваліфікаційна робота відповідає вимогам, які висуваються до кваліфікаційних робіт, і може бути представлена до ЕК 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. Жадько С.В., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Бондарєва І.В., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Софронова І.В., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Малініна Н.Г., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Бабічева Г.С., асистент, канд. фарм. наук Шуванова О.В., асистент, канд. фарм. наук Чегринєць А.А., асистент, канд. фарм. наук Ткаченко І.В., здобувачі вищої освіти випускного курсу спеціальності 226 Фармація, промислова фармація (4,6з), освітньої програми Фармація.

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

СЛУХАЛИ: Про допуск здобувача вищої освіти випускного курсу спеціальності 226 Фармація, промислова фармація освітньої програми Фармація Віталії ОЛІЙНИК до захисту кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії НФаУ. Кваліфікаційна робота на тему «Аналіз плинності кадрів в аптечних підприємствах».

ВИСТУПИЛИ: В обговоренні кваліфікаційної роботи взяли участь доц. ЗВО Малініна Н.Г., доц. ЗВО Бабічева Г.С. Керівник кваліфікаційної роботи: асистент Шуванова О.В.

УХВАЛИЛИ: Допустити здобувача вищої освіти Віталію ОЛІЙНИК до захисту кваліфікаційної роботи на тему «Аналіз плинності кадрів в аптечних підприємствах» 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 Віталія ОЛІЙНИК до захисту кваліфікаційної роботи за галуззю знань 22 Охорона здоров'я спеціальністю 226 Фармація, промислова фармація освітньою програмою Фармація на тему: «Аналіз плинності кадрів в аптечних підприємствах»

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Декан факультету _____ / Наталія ЖИВОРА /

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Віталія ОЛІЙНИК виконала на кафедрі фармацевтичного менеджменту та маркетингу НФаУ кваліфікаційну роботу, яка присвячена аналізу плинності кадрів в аптечних підприємствах.

У першому розділі роботи розкрито поняття та сутність плинності кадрів та вивчено принципи успішної HR-політики.

У другому розділі проаналізовано причини плинності кадрів в аптечних закладах та розроблено методіку визначення індексу задоволеності персоналу. У третьому розділі досліджено HR-брендинг, як інструмент для збереження персоналу з метою зниження плинності кадрів та досліджено особливості позиціонування бренду роботодавця в сучасних умовах в аптеках.

У цілому подана до захисту кваліфікаційна робота Віталії ОЛІЙНИК на тему «Аналіз плинності кадрів в аптечних підприємствах» відповідає вимогам, що висуваються до кваліфікаційних робіт, оцінюється позитивно і може бути рекомендована для захисту в Екзаменаційну комісію НФаУ.

Керівник кваліфікаційної роботи

Олена ШУВАНОВА

“05” грудня 2022 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційну роботу розглянуто. Здобувач вищої освіти Віталія ОЛІЙНИК 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

_____ / Володимир ЯКОВЕНКО /