

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
Кафедра управління та забезпечення якості у фармації**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНІСТЮ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО
ПЕРСОНАЛУ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти групи

073МО22(1,6з)Упр.-01

спеціальності: 073 Менеджмент

освітньо-професійної програми Управління охороною

здоров'я та фармацевтичним бізнесом

Віра БЕРВІНОВА

Керівник: професор закладу вищої освіти

кафедри управління та забезпечення якості у фармації,

д. фарм. н., професор

Юлія БРАТІШКО

Рецензент: доцент закладу вищої освіти

кафедри фармацевтичного

менеджменту та маркетингу

Національного фармацевтичного університету,

к. фарм. н., доцент

Наталя МАЛІНІНА

Харків – 2024 рік

АНОТАЦІЯ

Робота складається з трьох розділів, в яких висвітлені підходи до управління залученістю фармацевтичного персоналу, проаналізований стан залученості фармацевтичного персоналу аптечної мережі, запропоновані підходи до підвищення рівня залученості фармацевтичного персоналу.

Робота має 62 сторінки, 6 таблиць, 39 рисунків, 65 джерел та додатки.

Ключові слова: управління персоналом, менеджмент, залученість, фармацевтичний персонал, аптечна мережа.

ANNOTATION

The work consists of three sections, which highlight approaches to managing the involvement of pharmaceutical staff, analyze the state of involvement of pharmaceutical staff in a pharmacy chain, and propose approaches to increasing the level of involvement of pharmaceutical staff.

The work has 62 pages, 6 tables, 39 figures, 65 sources and applications.

Keywords: HR-management, management, involvement, pharmaceutical staff, pharmacy chain.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНОСТЮ ПЕРСОНАЛУ.....	7
1.1 Сутність та значення залученості персоналу.....	7
1.2 Сучасні методи оцінки залученості персоналу.....	16
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ «БАЖАЄМО ЗДОРОВ'Я» ТА СТАНУ ЗАЛУЧЕНОСТІ ЇЇ ПЕРСОНАЛУ.....	22
2.1 Дослідження діяльності аптечної мережі «Бажаємо здоров'я».....	22
2.2 Аналіз залученості персоналу аптечної мережі «Бажаємо здоров'я».....	32
Висновки до розділу 2.....	42
РОЗДІЛ 3	
РОЗРОБКА НАПРЯМКІВ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ «БАЖАЄМО ЗДОРОВ'Я».....	43
3.1 Шляхи підвищення рівня залученості персоналу аптечної мережі «Бажаємо здоров'я».....	43
3.2 Оцінка ефективності заходів з підвищення рівня залученості персоналу аптечної мережі «Бажаємо здоров'я».....	52
Висновки до розділу 3.....	61
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	68

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АМ – аптечна мережа;

ВМП – вироби медичного призначення;

ЗП – залученість персоналу;

ЛЗ – лікарські засоби;

МОЗ – Міністерство охорони здоров'я;

НФаУ – Національний фармацевтичний університет;

ФП – фармацевтичний персонал.

.

ВСТУП

Актуальність теми. За останні роки докорінно змінились підходи до управління персоналу всіх українських компаній, і фармація не стала виключенням. Традиційні підходи до мотивації персоналу стають недостатньо ефективними. А враховуючи режим воєнного стану в Україні з 24 лютого 2022 року, коштів на мотивацію персоналу у компаній недостатньо. Тому саме сьогодні проблема збереження команди, збереження та підвищення залученості персоналу до командної роботи як емоційно-інтелектуальний стан, який мотивує співробітників виконувати їхню роботу якнайкраще, є актуальною та важливою.

Метою дослідження є розробка шляхів підвищення залученості фармацевтичного персоналу для забезпечення ефективності діяльності аптечних мереж.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення таких **завдань дослідження**:

- вивчення сутності та значення залученості персоналу;
- проведення оцінки рівня залученості фармацевтичного персоналу аптечної мережі;
- визначення напрямків підвищення залученості персоналу для підвищення ефективності діяльності аптечної мережі.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є стан та методи оцінювання залученості фармацевтичного персоналу.

Предметом дослідження у кваліфікаційній роботі є система управління залученістю персоналу аптечної мережі «Бажаємо здоров'я».

Основними **методами дослідження**, які використовувались у роботі, є: методи наукової індукції та дедукції; історичний метод та метод логічного аналізу; контент-аналіз; коефіцієнтний аналіз, експертний метод, таксономічний та кореляційний аналіз та інші.

Інформаційною базою проведення дослідження у сталих праці провідних вітчизняних та закордонних вчених з питань управління залученістю пе-

персоналу; нормативно-правова база України; офіційні статистичні данні Державного комітету статистики України; інформація зібрана безпосередньо у досліджуваній аптечній мережі; періодичні видання; ресурси мережі Internet.

Елементи наукової новизни кваліфікаційної роботи полягає у розробці адаптованої до аптечної мережі системи оцінювання залученості персоналу.

Практичне значення роботи полягає у застосуванні окремих елементів управління залученістю персоналу аптечною мережею, що підтверджується відповідним актом впровадження.

Апробація результатів дослідження і публікації. Результати наукових досліджень у межах написання кваліфікаційної роботи опубліковані у співавторстві із Братішко Ю.С., професором кафедри управління та забезпечення якості у фармації НФаУ. Результати опубліковані у збірнику II науково-практичної internet-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я» (19 січня 2024 року), яка відбулася у місті Харків на базі НФаУ.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, огляду літератури, експериментальної та проєктної частин, висновків, переліку використаних літературних джерел та додатків, у відповідності до Положення про порядок підготовки та захисту кваліфікаційних робіт у НФаУ. Робота має 62 сторінки, 6 таблиць, 39 рисунків, 65 джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність та значення залученості персоналу

Сьогодні управління персоналом полягає в забезпеченні необхідної для досягнення організаційних цілей поведінки кожного співробітника (рис. 1.1) [1], що визначається специфікою людини як об'єкта управління і його взаємодії з організацією.

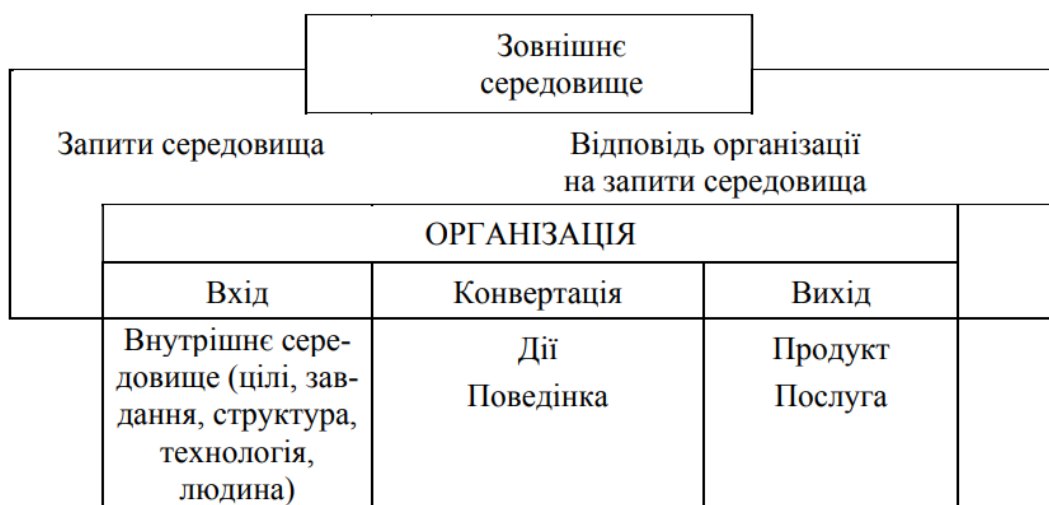


Рис. 1.1 Модель взаємодії людини та організаційного оточення [1]

З одного боку, люди є творцями організації, визначають цілі останньої і методи їх досягнення. З другого боку, вони, як найважливіший ресурс для реалізації цілей організації, мають потребу в керуванні. Однак за своїми характеристиками люди істотно відрізняються від інших використовуваних організацією ресурсів (природних і матеріальних). Особливості людських ресурсів полягають у такому. Люди наділені інтелектом, їхня реакція на зовнішній вплив (управління) – емоційно-осмислена, а не механічна. Тому процес взаємодії організації та співробітника є двобічним. Люди здатні до постійного вдосконалення і розвитку.

Відносини людини й організації мають, як правило, довгостроковий характер. Люди приходять в організацію свідомо, з визначеними цілями й

очікують від неї надання можливості (допомоги) в їх реалізації. Людина може сподіватися посісти в організації конкретне місце, виконувати певну роботу й одержувати винагороду. Організація ж передбачає найняти співробітника відповідної кваліфікації, котрий має необхідні особистісні характеристики, для того щоб грати у ній визначену роль, виконувати задану роботу, давати необхідний результат, за який виплачується певна винагорода (рис. 1.2) [2].

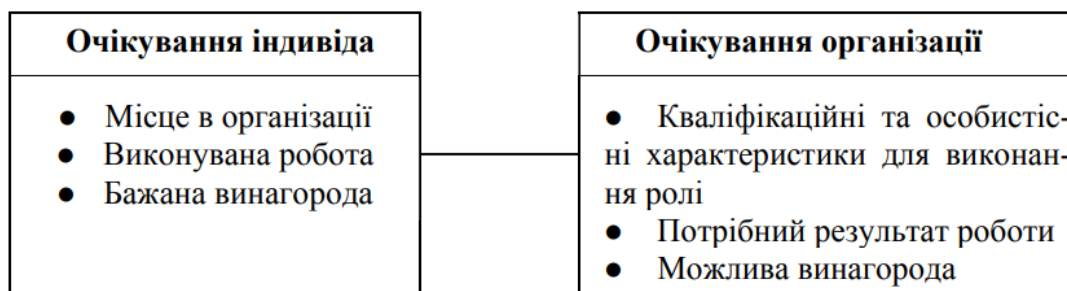


Рис. 1.2 Модель взаємодії очікувань людини та організації [2]

Досягти відповідності сподівань індивіда й організації один одному дуже непросто. Вони складаються з безлічі різноманітних очікувань, для стикування яких потрібно володіти мистецтвом управління високого класу. Задоволеність співробітника взаємодією з організацією, так само як і задоволеність організації, є необхідною умовою продовження цієї взаємодії. Кожна людина унікальна (двох абсолютно однакових людей не буває). Відповідно, і реакція різних членів організації на той самий метод управління може бути зовсім різною. Ефективність використання кожного окремого співробітника визначається не тільки здатністю виконувати необхідні виробничі функції. Його продуктивність залежить також від бажання працювати, тобто мотивації до праці (рис. 1.3) [3]. Людина дістає від організаційного оточення стимулюючий вплив, реагує на нього, здійснює певні дії, що в підсумку приводить до виконання нею визначеної роботи. Результати роботи складаються з двох компонентів: перший — це те, чого людина домоглася для себе, які власні проблеми вирішила; другий — що вона зробила для організаційного оточення. На мотивацію людини впливають багато факторів: винагорода, оцінка,

професійний розвиток, перспективи професійного зростання, рівень загальної культури тощо.

Управління персоналом у загальному вигляді полягає в забезпеченні організації необхідною кількістю співробітників певної спеціалізації, потрібного рівня кваліфікації та в підтримуванні їхньої мотивації для реалізації поставлених цілей.



Рис. 1.3 Модель залучення людини в організаційне оточення [3]

Дане визначення розкривається через модель управління людськими ресурсами (рис. 1.4) [4].

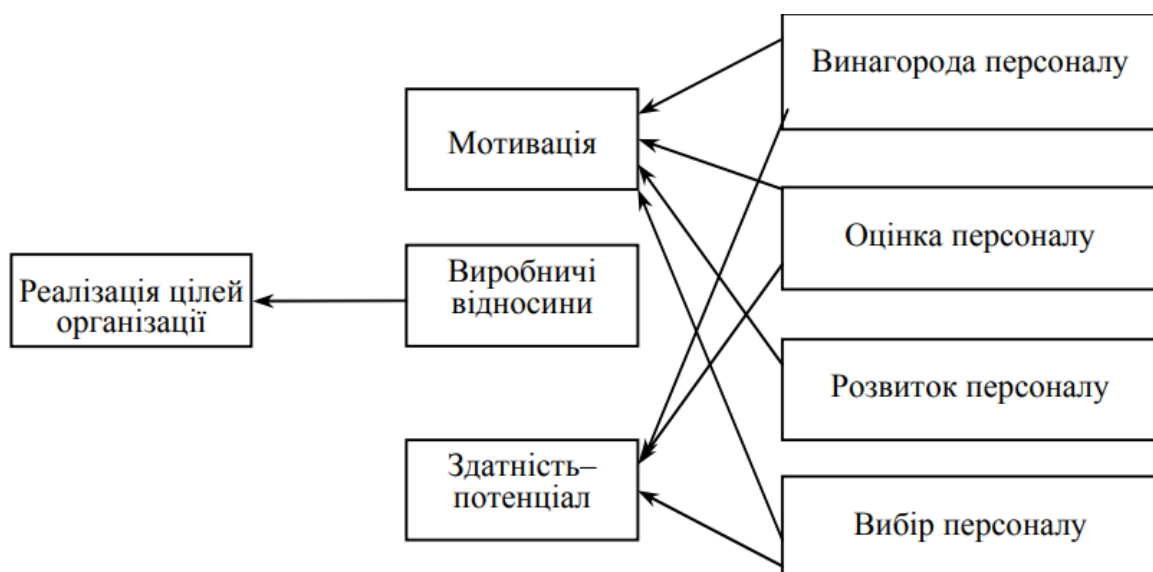


Рис. 1.4 Модель управління людськими ресурсами [4]

Організації повинні розробляти, використовувати й удосконалювати методи і програми підбору та збереження необхідного їм персоналу, його професійного навчання, розвитку, оцінки діяльності кожного співробітника з погляду досягнення бажаних результатів та максимальної залученості персоналу, що дають можливість скоригувати поведінку людини, винагородити її за зусилля й успіхи. Узяті в єдності, вони являють собою систему управління людськими ресурсами.

Персонал — вкрай важливий об'єкт підтвердження відповідності і найбільш складний об'єкт управління в організації. Адже, на відміну від матеріальних факторів виробництва, він є живим, одухотвореним, може самостійно приймати рішення, критично оцінювати вимоги, що ставляться до нього, діяти на власний розсуд, має суб'єктивні інтереси, надміру чутливий до управлінського впливу чи тиску, реакція на який не завжди однозначна. В умовах сучасного етапу розвитку національної економіки докорінно змінилася роль людини в усіх сферах діяльності — виробництва, послуг, технологій, будівництва тощо. Якщо раніше людина розглядалась як лише один з факторів, котрий нічим суттєво не відрізнявся від машин та обладнання, то сьогодні вона перетворилася на головний стратегічний ресурс організації в ринковій боротьбі. Це пов'язано перш за все з її здатністю до творчості, безперервного поліпшення діяльності. Нині забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції, що випускається, або послуг, що надаються, неможливе без створення на підприємствах систем управління, які ґрунтуються на принципах міжнародних стандартів ISO 9000, 14000, OHSAS 18000, HACCP, TQM. Розробка таких складних систем, їх упровадження, забезпечення ефективності функціонування в будь-якій сфері, а тим більше проведення робіт із сертифікації, потребують участі компетентних фахівців. Вагомим доказом професіоналізму цих фахівців є оцінка їхньої компетентності незалежним акредитованим органом із сертифікації. Свідченням великої уваги держави до питань підвищення кваліфікації та підтвердження компетентності персоналу є запровадження Законом України нового об'єкта підтвердження відповідності — персоналу. Вимоги до людських ресурсів установлені в усіх згаданих раніше

стандартах. Так, у національному стандарті ДСТУ ISO 9000 у розділі «Управління ресурсами» п. 6.2.2 [5] зазначено: «Персонал, залучений до робіт, які впливають на якість продукції, повинен бути компетентним, тобто мати належну освіту, професійну підготовку, кваліфікацію та досвід», — і далі, — «...організація повинна визначити необхідний рівень компетентності для персоналу, залученого до робіт, які впливають на якість продукції» [6]. У межах цих вимог персонал ототожнюється в правах з основним капіталом і витрати на нього трактуються як довгострокові інвестиції; кадрове планування переплітається з виробничим, і співробітники стають об'єктом корпоративної стратегії.

Залучення персоналу також чітко формулюється принципами менеджменту якості [7]:

1. Орієнтація на замовника – організації залежать від своїх замовників і тому повинні розуміти поточні та майбутні потреби замовників, виконувати їхні вимоги і прагнути до перевищення їхніх очікувань.

2. Лідерство – керівники встановлюють єдність мети та напрямів діяльності організації, їм слід створювати та підтримувати таке внутрішнє середовище, в якому працівники можуть бути повністю залучені до виконання завдань, що стоять перед організацією.

3. Залучення працівників – працівники на всіх рівнях становлять основу організації, і їхнє повне залучення дає змогу використовувати їхні здібності на користь організації.

4. Процесний підхід – бажаного результату досягають ефективніше, якщо діяльністю та пов'язаними з нею ресурсами управляють як процесом.

5. Системний підхід до управління – ідентифікування, розуміння та управління взаємозв'язаними процесами як системою сприяє організації в результативнішому та ефективнішому досягненні її цілей.

6. Постійне поліпшення – постійне поліпшення діяльності організації в цілому слід вважати незмінною метою організації.

7. Прийняття рішень на підставі фактів – ефективні рішення приймають на підставі аналізу даних та інформації.

8. Взаємовигідні стосунки з постачальниками – організація та її постачальники є взаємозалежними, і взаємовигідні стосунки підвищують спроможність обох сторін створювати цінності.

Залученість персоналу у літературних джерелах розглядається також як одна зі складових соціального капіталу [8].

Для функціонування соціального капіталу на усіх рівнях необхідне формування соціальної мережі, яка дає змогу структурувати взаємини між людьми і гарантувати їм соціальну залученість. Ці соціальні мережі є компонентом соціального капіталу. Узагальнено структура соціального капіталу показана на рис. 1.5 [9].

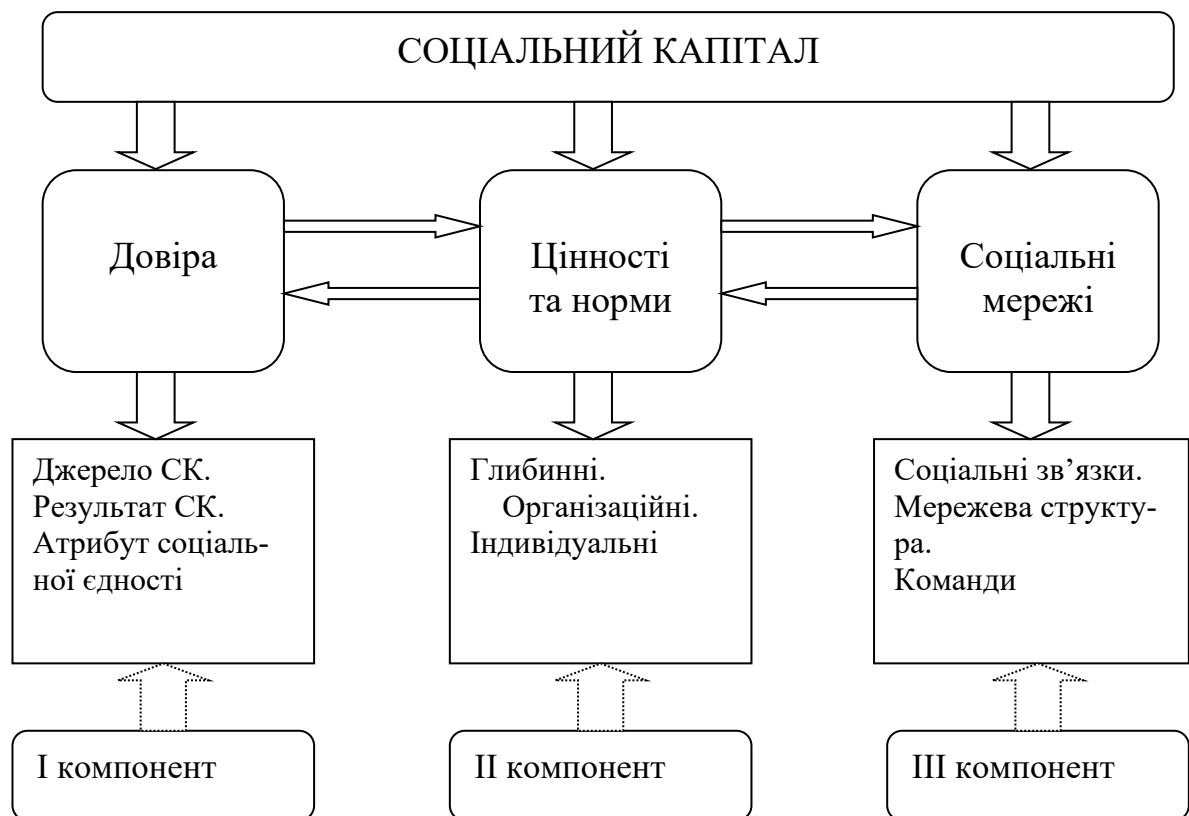


Рис. 1.5 Структура соціального капіталу [9]

Соціальний капітал підприємств має стратегічне значення для успішного функціонування і розвитку. Він становить основу конкурентних переваг, тому що його особливі компоненти є унікальним здобутком організацій, відтворити який не можуть ні конкуренти, які діють у галузі, ні ті, які можуть у неї ввійти.

Саме нагромаджений підприємством соціальний капітал перетворює вибагливих споживачів на постійних клієнтів, а тиск постачальників – на гармонійні партнерські стосунки. Конвертуючись у специфічні партнерські стосунки, соціальний капітал набуває характеру нематеріальних активів.

Система об'єктивних показників соціального капіталу організацій наведена у табл. 1.1 [10].

Отже, залученість – це фізичний, емоційний та інтелектуальний стан, який мотивує співробітників виконувати їхню роботу якомога краще.

Таблиця 1.1

Об'єктивні показники індикаторів соціального капіталу організацій [10]

Індикатори соціального капіталу	Діючі звітні показники, які непрямо показують рівень розвитку соціального капіталу	Показники, які необхідно сформувати для моніторингу стану соціального капіталу організації
Рівень довіри	Стан трудової дисципліни. Кількість і характер трудових спорів. Коефіцієнт плинності кадрів по підприємству в цілому та по окремих підрозділах.	Участь і внесок персоналу в реалізацію проєктів організації. Участь і результативність навчання персоналу.
Рівень соціальної інтегрованості	Витрати на створення робочого місця. Кількість комп'ютерів на 10 працівників. Витрати на розширення мережі Інтернет в організації. Витрати на навчання персоналу. Кількість і частка співробітників, охоплених системами навчання.	Залученість персоналу в мережі організації. Інтеграція індивідуальних соціальних мереж персоналу. Залученість індивідуальних соціальних мереж в проєкти організації по розширенню ринку.
Рівень співпраці	Фотографія робочого часу спеціаліста та частка в ній часу, який витрачається на роботу з персоналом. Форми роботи з персоналом.	Участь персоналу в командах. Ефективність співпраці в процесі командної роботи.

Ще років 10-15 тому роботодавці були упевнені, що середня по ринку зарплатня, гарні умови праці та своєчасна оплата – гарантія залученості співробітників до робочого процесу. Зараз же зовсім інші реалії, більшість працівників – покоління Z, у яких інший світогляд та життєва позиція. Люди цього покоління народжуються з підприємницькою жилкою. Вони хочуть від роботодавця партнерських відносин, щоб він був не просто керівником, а наставником, ментором.

Їм важливий розвиток у компанії та допомога в реалізації своїх професійних та особистих цілей. У зв'язку з такими змінами, все більше компаній

впроваджують системи бонусів, лояльніше ставляться до побажань співробітників, реагують на їхні потреби [11].

Залученість співробітників, більшою мірою, залежить від керівників компанії. Оскільки навіть якщо в організації найкращі умови праці, сучасний офіс, нові програми розвитку, але відсутня віра топ-менеджменту в конкретного працівника, то сподіватися на його професійний розвиток не варто [12].

За даними Gallup, залученість співробітників на 70% залежить від керівництва. Тому головний акцент в підвищенні залученості персоналу ставить саме на розвиток керівника та його взаємодію з працівниками [13].

Роботодавець у цьому питанні забезпечує плацдарм – офіс, ресурси для менеджерів з персоналу, щоб вони могли працювати над покращенням залученості та створювати комфортні умови праці.

Компанія TINYPULSE [14], яка займається усеможливими дослідженнями, визначила, в чому різниця понять залученості та лояльності. Опитування ENPS оцінює лояльність співробітника щодо компанії всього-на-всього за одним питанням: «Чи готові ви рекомендувати нашу компанію як роботодавця своїм друзям та знайомим?» та співробітник відповідає за 10-бальною шкалою [15].

У чому полягає різниця між лояльністю та залученістю? Можна провести аналогію з футбольною командою. Лояльні співробітники – фанати команди, а залучені – гравці команди. Хто готовий тренуватися, викладатися на 150% та відстоюють честь своєї команди. Компаніям потрібні гравці – ті, хто будуть надавати результати та підвищувати дохід. Звичайно ж, важливі й фанати, але співробітники-гравці – це ті ж самі фанати.

Один зі звітів Gallup показав співвідношення результатів опитування ENPS та залученості. За його даними, ми бачимо, що у незалучених співробітників менший відсоток лояльності. І навпаки, у залучених працівників більший відсоток лояльності щодо компанії [16].

Фактори, які впливають на психологічний/фізичний стан та залученість [17]:

1. Некомфортне робоче місце, фізична втома.
2. Переживання, загроза звільнення, переробітки, що може призвести до вигорання.
3. Велика кількість факторів, які відвертають увагу (хронофаги).
4. Зменшення чи повна відсутність соціальних офлайн-контактів.
5. Послаблюється зв'язка «я – частина команди».
6. Керівники менше бачать своїх співробітників та приділяють їм недостатньо уваги.

Деякі керівники помилково вважають, що одна зустріч в тиждень показує стан співробітників, але це не так. Рідкісні комунікації з персоналом призводять до того, що довіра між керівником та підлеглим послаблюється.

Висока залученість персоналу має багато переваг [18]:

- компанія досягає більших результатів тими ж людськими ресурсами. Залучені співробітники працюють з максимальною ефективністю, вони переживають за компанію. У них відсутня стандартна модель праці «я працюю з 9:00 до 18:00, а решта мене не хвилює». Залучені фахівці знаходять помилки, намагаються їх виправити та, загалом, переживають за долю компанії;
- співробітники за своїм внутрішнім переконанням працюють з максимальною віддачею. Залучених працівників не потрібно постійно мотивувати. Якщо уявити робочий процес як човен, то вони беруть на себе ініціативу й самі гребуть вперед. Вони розуміють напрямок в роботі, їм потрібно лише трохи допомагати;
- співробітники легше сприймають зміни та нововведення. Для кращого сприйняття співробітниками змін, проводяться різні тренінги та вони, звичайно ж, допомагають. Але якщо є висока залученість, співробітник і без тренінгів розуміє чому відбуваються зміни в компанії та навіть вони потрібні;
- суттєво підвищується рівень позитивного емоційного фону в колективі. Співробітники легше спілкуються між собою, їм ніколи пліткувати,

зациклюватися на якихось дрібницях. У залученому колективі позитивна робоча атмосфера та відсутні конфліктні ситуації.

1.2 Сучасні методи оцінки залученості персоналу

За даними з останнього звіту Gallup [16], по всьому світу тільки 15% співробітників залучені, 67% – не залучені, 18% – активно не залучені. Якщо оцінювати результати, в середньому за компаніями, то все, що нижче 3-х за 5-бальною шкалою вважається не дуже хорошим показником. У такій ситуації потрібно проводити дослідження не раз на рік, а раз на пів року. Якщо дивитися загальний зріз по регіонах, в Західній Європі тільки 10% – активно залучені, 71% – нейтральні співробітники, 19% – активно залучені працівники. У пострадянській Євразії відсоток залученості набагато вище, ніж у Західній Європі. Тут показник залученості становить 25%. При тому, що 15% співробітників активно залучені, тільки 32% працівників кажуть, що вони задоволені роботою і їх все влаштовує. Але навіть попри це, 50% співробітників готові дуже легко та швидко поміняти своє місце роботи.

Тому утримати співробітника допоможе тільки його висока залученість. Спеціаліст повинен бачити в компанії перспективи для свого професійного зросту та розвитку.

Окрім інституту Gallup є ще інші компанії, які проводять дослідження залученості, одна з них – AON HEWITT. Це дослідницька компанія, у якої є велика кількість різних опитувальників і досліджень. Від Gallup AON відрізняється тим, що вона ділить співробітників на 4 категорії [16]:

1. Активно незалучені. Їм не подобається те, чим вони займаються, вони не хочуть розвиватися і робити щось для компанії.
2. Пасивні. Вони виконують свої завдання, але це не приносить ніякої користі ні їм, ні роботодавцю.
3. Залучені. Вони працюють, намагаються домогтися результатів, розвиватися, але роблять це неохоче.

4. Активно залучені. Проактивні співробітники з великою кількістю ідей, креативу, вони хочуть працювати, щоб покращувати компанію, покращувати свої навички, приносити користь, підвищувати дохід, тощо.

В Європі відсоток залученості нижче, ніж глобально по всьому світу. Пов'язано це з багатьма факторами, наприклад, з менталітетом та з тим, що більшість компаній не відрізняються гнучкістю до змін.

Ознаки залученого співробітника:

- рекомендує компанію як роботодавця;
- докладає додаткових зусиль для досягнення результату;
- виконує дії, що виходять за рамки свого функціоналу (проявляють ініціативу, висувують пропозиції, працюють в нових проєктах).

Ознаки незалученого співробітника:

- імітує трудову діяльність, під час роботи займається сторонніми справами;
- якщо виникають труднощі або нестандартні ситуації, він не бере на себе відповідальність та чекає вказівок керівника;
- часто зриває терміни робіт;
- працює від «дзвінка» до «дзвінка»;
- протидіє нововведенням;
- керівник не може мотивувати такого співробітника;
- не спілкується з іншими співробітниками.

Немає співвідношення та будь-якої статистики, що якщо співробітник – професіонал своєї справи, він завжди буде залученим. Абсолютно рядовий співробітник може бути більш залученим до роботи, ніж професіонал з великим досвідом.

За методологією Gallup є 12 тверджень/питань, на які працівник повинен дати відповідь за 5-бальною шкалою Лайкерта. 1 бал – абсолютно не згоден, 2 – не згоден, 3 – нейтрально, 4 – згоден, 5 – абсолютно згоден [16].

За вимогами Gallup, в групах людей, які будуть відповідати, має бути не менше 5-ти осіб. Це потрібно, щоб керівнику було складно зрозуміти хто та який бал поставив. Потім Gallup привласнював кожному співробітнику

логін і пароль для входу до своєї системи, HR-відділ же забезпечував робочі станції та повну анонімність для співробітників. Отримані результати Gallup обробляв і надсилав компанії готові анкети з результатами. HR-відділ брав ці дані в роботу, потім проводив зустрічі зі співробітниками, розмови, тощо.

Зустріч з департаментом повинна проходити без керівника, він не повинен знати, що говорили співробітники його команди. Він лише отримує звіт від менеджера з персоналу з побажаннями по роботі та рекомендаціями.

Потрібно завоювати довіру співробітників, показати як працює опитування та пояснити, що ніхто не бачить, хто залишав відповіді.

Питання для дослідження рівня залученості співробітників [16]:

Q1. Я знаю, що від мене очікується на роботі. Співробітник розуміє свої завдання, як його оцінюють, яких результатів від нього очікують.

Q2. Я маю матеріали та обладнання, які необхідні для правильного виконання моєї роботи. Чи є у співробітника техніка для роботи, канцелярське приладдя та інше?

Q3. На роботі у мене є можливість щодня займатися тим, що я вмію робити найкраще. Керівник знає сильні сторони співробітника, розуміє, що у нього виходить найкраще та намагається підбирати завдання за цими критеріями.

Q4. За останні 7 днів мені оголосили подяку або мене похвалили за хорошу роботу. Чи проводили зі співробітником зустрічі, та чи відзначав керівник заслуги фахівця? Молодому поколінню дуже важливо регулярно отримувати похвалу від керівництва.

Q5. Мені здається, що мій безпосередній керівник або хтось інший на роботі піклується про мене як про особистість. Чи проводяться мітинги 1: 1, чи є неформальні зустрічі просто за чашкою кави, щоб поговорити, обговорити якісь проблеми та інше? Чи розуміє керівник подальші плани співробітника, чи знає його особистісні інтереси?

Q6. У мене на роботі є людина, яка хвалить мій професійний розвиток. Керівник розуміє, в якому напрямку може рости співробітник, забезпечує йому розвиток. Чи є в індивідуальних планах розвитку заплановані тренінги та інші заходи?

Q7. Мені здається, що на роботі до моєї думки прислуховуються. Чи цікавляться керівники думкою своїх підлеглих, чи прислуховуються до них? В ідеалі, повинна бути не авторитарна модель роботи, а дискусійна з залученням співробітників до розв'язання будь-яких питань.

Q8. Завдання (цілі) моєї компанії дозволяють мені відчувати важливість моєї роботи. Наскільки у співробітника є розуміння про цілі компанії, її місії та стратегічні завдання? Важливо, щоб співробітник розумів, як його робота впливає на досягнення цілей всієї компанії.

Q9. Мої колеги (товариші по роботі) вважають своїм обов'язком виконувати роботу якісно. Людині важливо приходити на роботу та розуміти, що інші колеги теж залучені, працюють на результат, переживають за спільну справу, намагаються зробити свою роботу добре.

Q10. У моїй компанії працює один з моїх кращих друзів. Чи є у співробітника на роботі людина, з якою він може просто піти випити кави на кухні, поговорити, поділитися своїми проблемами, сходити разом на обід?

Q11. За останні 6 місяців хтось на роботі розмовляв зі мною про мій прогрес. Чи були зустрічі з керівником щодо виконання завдань, оцінки ефективності роботи фахівця, чи проводився з ним Performance Review?

Q12. Протягом минулого року у мене на роботі були можливості для навчання та зросту. Чи надавала компанія фахівцям можливості підвищувати свої професійні скілли, проходити курси та професійно розвиватися?

Ієрархія залученості Gallup [16].

Фахівці Gallup стверджують, що за результатами відповідей на ці 12 питань, можна отримати повну картину рівня залученості в компанії у вигляді піраміди з декількох пластин.

Перші два питання покривають базові потреби співробітника: «Що я отримую від компанії?».

Другий пласт позначає особистий внесок співробітника та відповідає на питання: «Що я даю?». До цього пласту належать питання з 3-го по 6-й.

Третій пласт залученості позначає роботу в команді. Відповідає на запитання: «Чи являюся я частиною команди та компанії?». Визначити це допомагають питання під номерами 7, 8, 9 і 10.

Четвертий пласт має на увазі зростання фахівця. Він відповідає на питання: «Як я расту?». Розібратися в цьому допомагають питання під номерами 11 та 12.

Під час аналізу результатів потрібно дивитися не тільки на загальний показник за питаннями, а й брати до уваги ці 4 блоки. Це допоможе зрозуміти, чи добре вони у вас опрацьовані та закриті ці потреби в компанії.

Якщо результати опитування залученості незадовільні, потрібно дотримуватися наступного алгоритму [20].

1. Переконайтеся, що керівники та менеджери зацікавлені в підвищенні залученості. Важливо, щоб керівники та топ-менеджмент були готові працювати, розуміли навіщо все це потрібно, хотіли допомогти своїм підлеглим.
2. Зустрічі 1:1. Багато керівників помилково вважають, що вони й так все знають про співробітника та не вважають за потрібне проводити 1:1. Нерегулярний зворотний зв'язок або повна його відсутність демотивує співробітників і вони втрачають залученість.
3. Більше питати, радитися з колегами та підлеглими. Сучасному поколінню важливо залучатися до усіх робочих процесів. Таким чином, вони сильніше відчують значущість і розуміють свою роль в компанії.
4. Правильна комунікація, постановка завдань і цілей. Важливо оцінити, наскільки добре у вас налаштована комунікація в компанії, чи правильно у вас структуруються стратегічні завдання на всіх співробітників, чи розуміють вони куди ви рухаєтеся.
5. Переконайтеся, що у вас «правильні» люди на «правильних» ролях. Проведіть тестування, і подивіться, чи дійсно співробітники знаходяться на своїх місцях. Проаналізуйте з керівниками, чи сходиться поведінкова типологія співробітника з його функціональними обов'язками.
6. Потрібно регулярно проводити опитування eNPS та оцінку настрою співробітників.

7. Встановлюйте довірчі відносини з підлеглими. Дуже важливо, щоб співробітники вам довіряли та знали, що за чесну та навіть неприємну відповідь, їм нічого не буде. Інакше наступного разу вони не скажуть вам правду.

Висновки до розділу 1

Залученість – важливий фактор, від якого залежить не тільки ефективність і результативність співробітника, але й успішність всієї компанії.

Багато в чому залученість співробітників залежить від керівника та його сприйняття свого колективу. Тому пояснюйте топ-менеджменту, навіщо це потрібно і для чого.

Якщо співробітники залучені, вони лояльно ставляться до компанії, змін, нововведень і підтримують наміри керівництва.

Цікавтеся моральним станом співробітників, регулярно надавайте їм фідбек, організовуйте мітинги 1:1 та неформальні зустрічі. Це допоможе створити між вами довірчі відносини.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ «БАЖАЄМО ЗДОРОВ'Я» ТА СТАНУ ЗАЛУЧЕНОСТІ ЇЇ ПЕРСОНАЛУ

2.1 Дослідження діяльності аптечної мережі «Бажаємо здоров'я»

ТОВ аптечна мережа «Бажаємо здоров'я» заснована у 1995 році і є одним із лідерів аптечного сектору фармацевції. Основний вид діяльності: 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах, 46.45 Оптова торгівля парфумерією та косметикою, 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами, 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля, 47.74 Роздрібна торгівля медичними та ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах, 47.75 Роздрібна торгівля косметичними товарами та предметами гігієни в спеціалізованих магазинах, 63.99 Інші види інформаційних послуг, які не йдеться у жодній з перерахованих категорій, 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення суспільної думки. «Бажаємо здоров'я» – мережа аптек, яка має 836 торговельних точок та займає 3 місце в загальноукраїнському рейтингу аптечних мереж (рис. 2.1). Приріст кількості торгових точок аптечної мережі «Бажаємо здоров'я» у % до аналогічного періоду попереднього року станом на кінець 2022 року становив 17,4% (рис. 2.2).

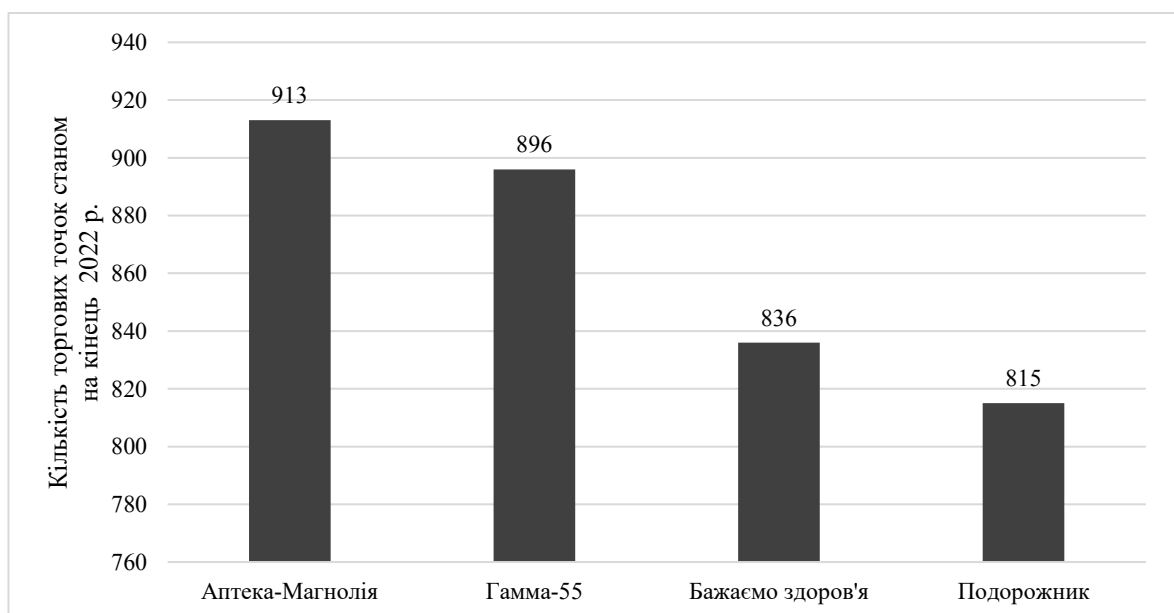


Рис. 2.1 Лідери аптечних мереж України станом на кінець 2022 р.

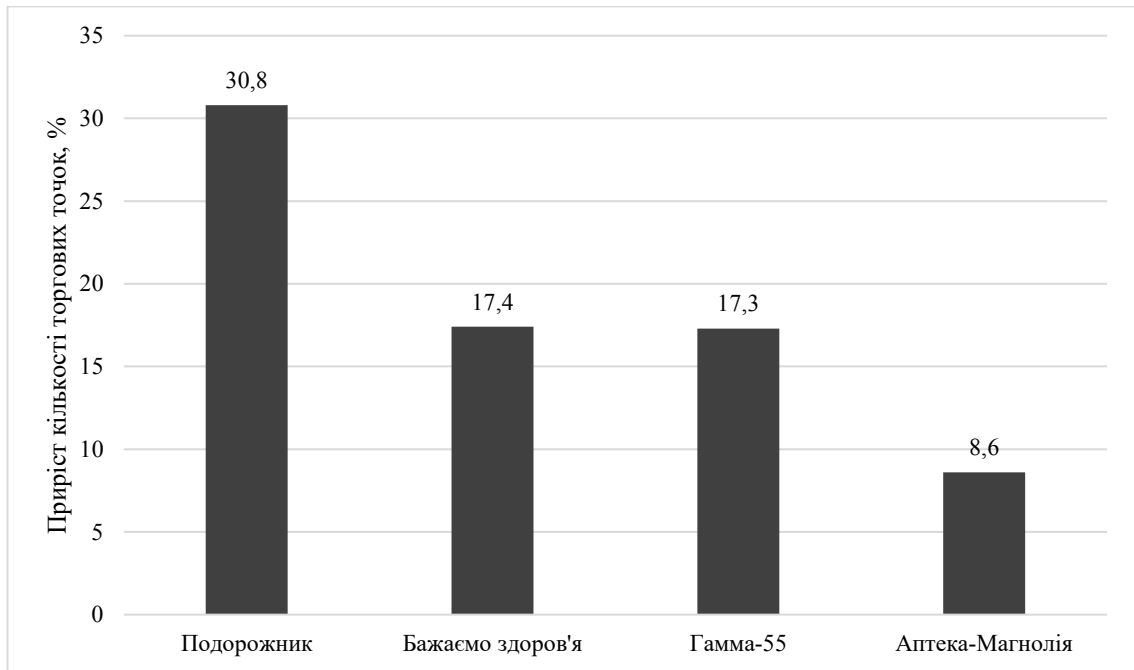


Рис. 2.2 Приріст кількості торгових точок у % до аналогічного періоду попереднього року станом на кінець 2022 р.

Розподіл аптек роздрібної мережі аптек «Бажаємо здоров'я» надано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Розподіл аптек роздрібної мережі аптек «Бажаємо здоров'я»

Область	Кількість аптечних закладів
Вінницька область	24
Волинська область	7
Дніпропетровська область	57
Донецька область	53
Житомирська область	33
Запорізька область	25
Івано-Франківська область	8
Київська область	135
Кіровоградська область	30
Луганська область	10
Львівська область	7
Миколаївська область	25
Одеська область	49
Полтавська область	32
Рівненська область	17
Сумська область	38
Тернопільська область	7
Харківська область	23
Херсонська область	18
Хмельницька область	11
Черкаська область	31
Чернігівська область	29

Частка в загальному товарообігу аптечної мережі «Бажаємо здоров'я» в аптечному секторі станом на кінець 2022 року становила 9,7% (рис. 2.3).

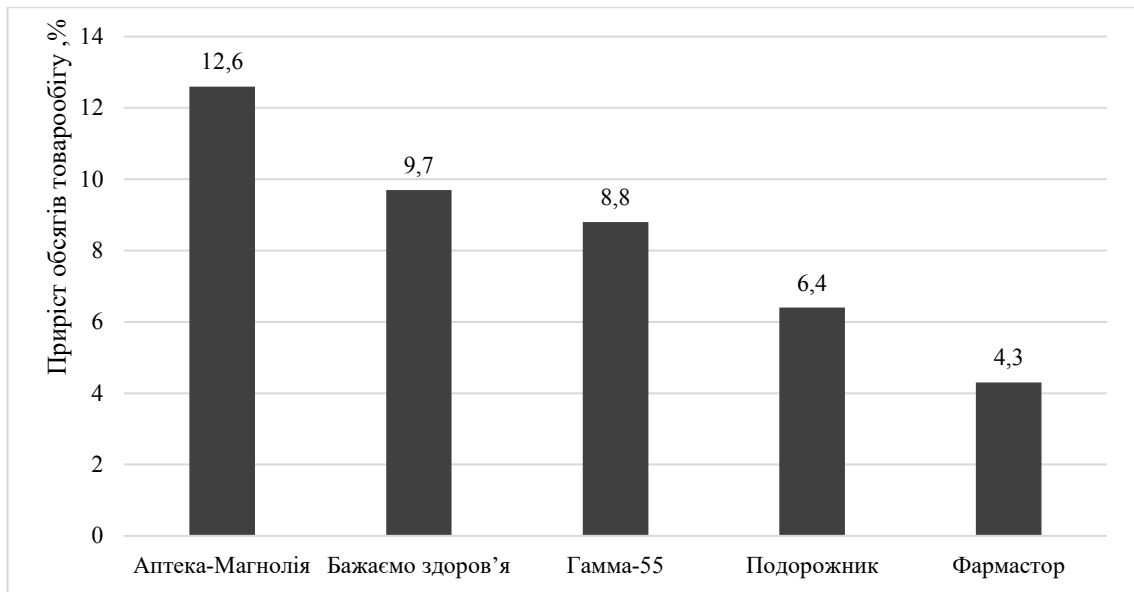


Рис. 2.3 Частка в загальному товарообігу % до аналогічного періоду попереднього року станом кінець 2022 р.

Приріст обсягів товарообігу аптечної мережі «Бажаємо здоров'я» в аптечному станом на кінець 2022 року становила 11.3% (рис. 2.4).

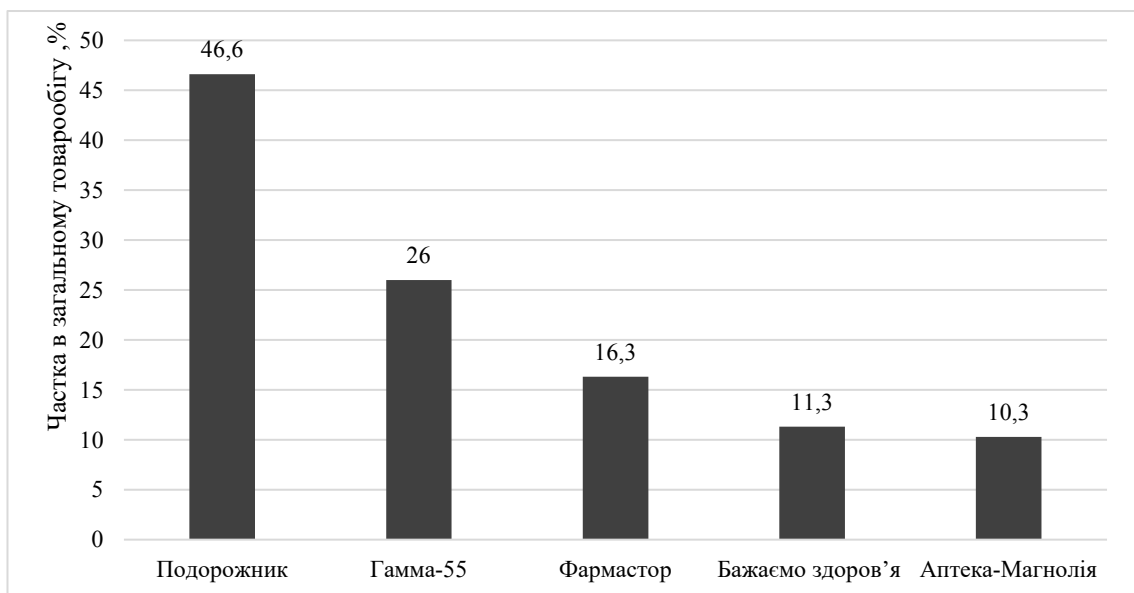


Рис. 2.4 Приріст обсягів товарообігу у % до аналогічного періоду попереднього року станом на кінець 2022 р.

Кількість працівників аптечної мережі «Бажаємо здоров'я» складає 285 осіб. Оргструктура мережі «Бажаємо здоров'я» представлена на рис. 2.5.

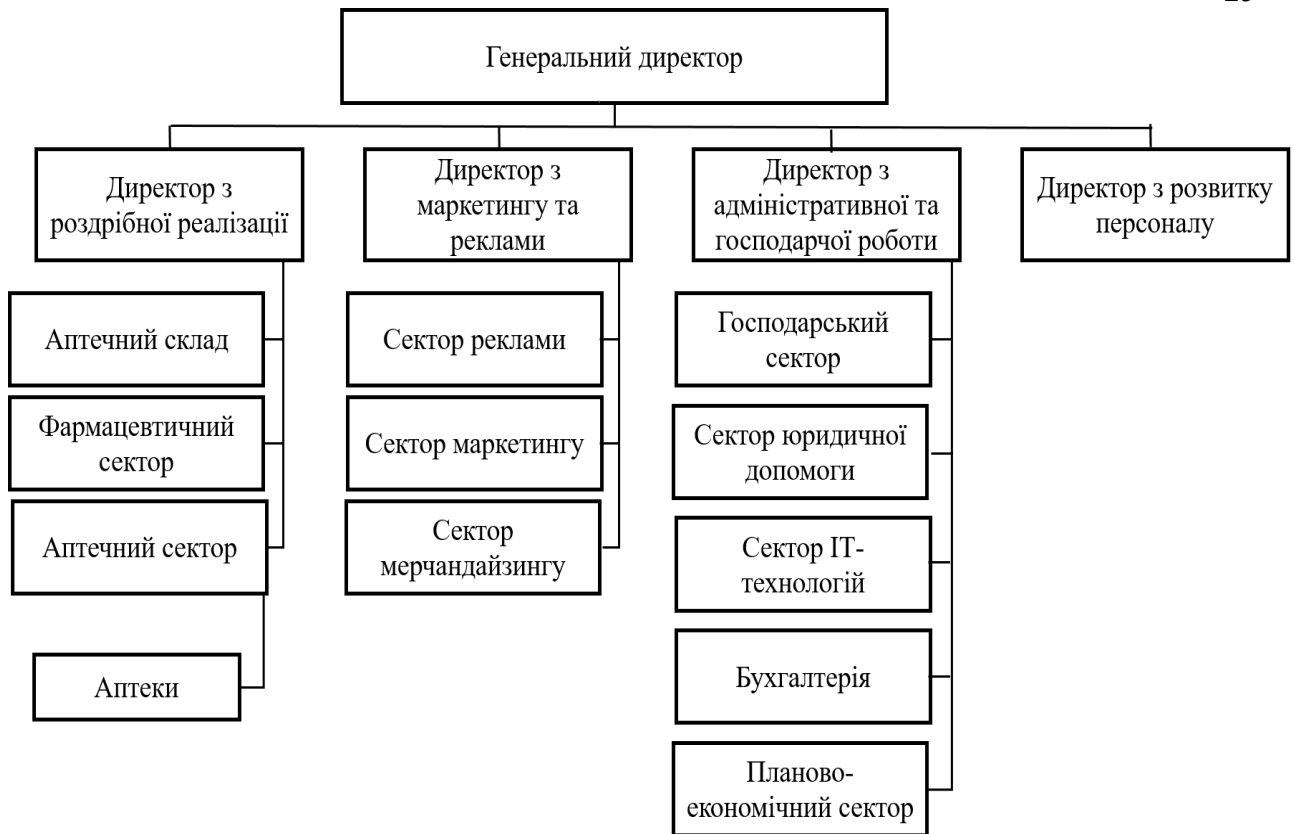


Рис. 2.5 Організаційна структура аптечної мережі «Бажаємо здоров'я»

«Бажаємо здоров'я» має 4 директорати: з роздрібної реалізації, маркетингу та реклами, адміністративної та господарської роботи, з розвитку персоналу. Директору з роздрібної реалізації підпорядковується аптечні склади, фармацевтичний сектор та аптечний сектор. В сферу діяльності директора з маркетингу та реклами входить управління секторами реклами, маркетингу, мерчандайзингу. Директор з адміністративної та господарської роботи займається питаннями господарського сектору, в тому числі питаннями забезпечення транспортування, сектори юридичної допомоги, ІТ-технологій, бухгалтерії, планово-економічний сектор.

Організаційна структура аптечних закладів мережі аптек «Бажаємо здоров'я» являє собою сукупність структурних підрозділів: відділ запасів; відділ готових лікарських засобів; відділ безрецептурного відпуску; відділ оптики.

Відділ запасів визначає потреби в ЛЗ, ВМП та інших аптечних товарах, складає замовлення-вимоги на них, приймає медикаменти і товари медичного призначення, що надходять з аптечного складу й від інших постачальників,

забезпечує їх відповідне зберігання, відпускає іншим структурним підрозділам аптеки, дрібнороздрібній мережі та лікувально-профілактичним закладам, іншим установам.

Відділ готових лікарських засобів здійснює відпуск населенню за рецептами готових лікарських засобів промислового виробництва.

Відділ безрецептурного відпуску реалізує населенню готові лікарські засоби, дозволені до відпуску без рецепта лікаря, предмети санітарії та гігієни, догляду за хворими, лікарські рослини, ВМП тощо.

Відділ оптики реалізує готові окуляри, а також може виготовляти їх за рецептами та здійснювати дрібний ремонт окулярної оптики.

Аптечні склади – це заклади охорони здоров'я, які мають ліцензію на оптову реалізацію лікарських засобів і виробів медичного призначення, діють на основі чинного законодавства та міжнародних стандартів Належної практики дистрибуції.

Завданням аптечних складів ЛЗ, ВМП є забезпечення ЛЗ, ВМП інших суб'єктів господарювання аптечної мережі. Основними функціями аптечного складу є формування та аналіз потреби в лікарських засобах, замовлення товару та його отримання від постачальників, вхідний контроль якості, належне зберігання, отримання та комплектування замовлень від покупців, доставка товару. Організаційна структура аптечного складу забезпечується такими відділами: постачання, маркетингу, збуту, транспортним та фінансовим відділами, які безпосередньо контактують з головним офісом та відповідними директоратами «Бажаємо здоров'я».

Аптечні склади складаються із виробничих, службових, побутових та допоміжних приміщень із загальною площею не менше 250 кв. м. Наявна вантажно-розвантажувальна площадка для під'їзду машин(рампа з навісом) з окремим самостійним виходом назовні.

Виробничі приміщення мають зонування: приймання лікарських засобів; контролю якості ЛЗ; зберігання ЛЗ; комплектації ЛЗ; відпуску/відвантаження ЛЗ; зберігання допоміжних матеріалів і тари; зберігання карантинної продукції.

Аптечні склади мають побутові приміщення: кімната персоналу, вбиральня, де наявні водопровід, каналізація, гардеробна.

Аптечні склади мають службові приміщення: зберігання документації (архів); кабінет завідувача.

Допоміжні приміщення мають наступну структуру: для зберігання інвентарю; для приготування дезінфекційних розчинів; операторська; зберігання робочих засобів для вантажно-розвантажувальних робіт.

Асортимент продукції в аптеці «Бажаємо здоров'я» складає понад 5,5 тисяч, з яких дієтичні добавки – 15%, ВМП – 8%, ЛЗ – 77%, в число яких входить багатий вибір ортопедичної продукції, товарів для вагітних і годуючих матерів, інгалятори, апарати магнітної терапії. У аптеці створено спеціальний відділ, в якому можна придбати вітаміни провідних зарубіжних і вітчизняних виробників, біологічно активні добавки, лікувальну косметику, лікувальні шампуні, дитячу косметику вітчизняних і зарубіжних виробників і багато іншого. При відсутності необхідного препарату в аптеці можна скористатися такою послугою, як ліки на замовлення. Термін виконання замовлення від кількох годин до 1-ї доби.

Мережа аптек «Бажаємо здоров'я» має власний сайт <https://apteka.net.ua/ua>, який містить загальну інформацію про аптечну мережу, асортимент ЛЗ, ВМП, косметичної продукції тощо. Сайт надає можливість надіслати ON-LINE заявку на лікарські препарати. Є можливість резервування лікарських засобів, виробів медичного призначення, є деталізація інформації про ЛЗ, ВМП для розширення можливості пацієнтів ознайомитись з повним асортиментом аптечної мережі.

Мережа аптек «Бажаємо здоров'я» не має дисконтних карток, зниження ціни на товари відбувається у випадку ON-LINE заявки. Діяльність «Бажаємо здоров'я» спрямована на максимально якісне, швидке та професійне забезпечення населення ЛЗ, перев'язувальних матеріалом, лікарськими травами і засобами по догляду за хворими. Загальну характеристику діяльності «Бажаємо здоров'я» доповнимо аналізом основних фінансово-економічних показників аптеки № 44 (табл. 2.2).

Наведені в табл. 2.2 дані свідчать про те, що аптека № 44 за три роки чистий прибуток зріс на 146 тис. грн. і за результатами 2022 р. склав 154,6 тис. грн. Чисельність персоналу є постійною, а через щорічне зростання чистого доходу від реалізації продукції продуктивність праці зросла на 135 тис грн. і склала на кінець періоду аналізу 547 тис грн/чол. Рентабельність продаж коливається в межах 4-5%, а фондovіддача зросла з 3,84 грн/грн до 5,17 грн/грн.

Таблиця 2.2

**Фінансово-економічні показники діяльності Аптеки № 44
аптечної мережі «Бажаємо здоров'я» за 2020-2022 рр.**

Показник	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
1	2	3	4	5	6	7
Необоротні активи, тис. грн	635,9	634,7	634,7	-1	100	-1
Запаси, тис. грн	307,6	259,0	203,1	-16	-22	-34
Власний капі-тал, тис грн	831,3	721,3	732,5	-13	102	-12
Короткострокові кредити, тис. грн	0	0	33,0	---	---	---
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	2440,1	2794,9	3281,9	115	117	134
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1893,3	2027,7	2484,5	107	126	131
Чистий прибуток, тис. грн	106,2	124,2	154,6	117	124	146
Чисельність персоналу, чол	6	6	6	100	100	100
Продуктивність праці тис грн /чол	406,68	465,82	546,98	115	117	135
Фондовіддача грн/грн	3,84	4,40	5,17	115	118	135
Середньомісячна заробітна плата, грн	4000	4500	6000	113	133	150
Рентабельність продаж, %	4	4	5	100	125	125

Дана динаміка основних фінансово-економічних показників свідчить про ефективне ведення бізнесу аптекою № 44. Оцінку впливу факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність Аптеки № 44 проведемо за допомогою PESTLE-аналізу (табл. 2.3).

За результатами проведеного PESTLE-аналізу Аптеки № 44 можна зробити висновок, що найбільший вплив на діяльність закладу можуть мати політичні, економічні та екологічні фактори. Далі проведемо SWOT-аналіз аптечної мережі «Бажаємо здоров'я» в цілому та Аптеки № 44, зокрема. Результати SWOT-аналізу мережі аптек «Бажаємо здоров'я» представлено в

таблиці 2.4. Результати SWOT-аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища Аптеки № 44 представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.3

PESTLE-аналіз Аптеки №44

Політичні фактори (P)	Економічні фактори (E)
1. Участь аптечних закладів в державній програмі «Доступні ліки» 2. Наявність програм пільгового кредитування та довгострокового кредитування для малого бізнесу.	1. Помірні темпи інфляції. 2. Відносна нестабільність курсу гривні по відношенню до долару США 3. Зменшення рівня безробіття
Соціальні фактори (S)	Технологічні фактори (T)
1. Трудова еміграція населення 2. Природне скорочення кількості населення внаслідок перевищення смертності над народжуваністю 3. Збільшення середньої очікуваної тривалості життя при народженні, однак із перевищенням жіночої	1. Зростання ролі інтернет-технологій у дистрибуції товарів 2. Можливості автоматизації робочого місця провізора
Правові фактори (L)	Екологічні фактори (E)
1. Законодавче регулювання цін на лікарські засоби 2. Зміни у нормативних документах з контролю якості ЛЗ 3. Відповідність ведення бізнесу вимогам Належних практик	1. Екологічна ситуація в населених пунктах 2. Наявність забруднювачів довкілля в місці розташування аптечного закладу

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз мережі аптек «Бажаємо здоров'я»

Переваги	Недоліки
Конкурентний фінансовий стан підприємства. Наявність єдиної системи планування та бюджетування діяльності. Досвід роботи на ринку. Широкий асортимент товару. Єдиний товарно фінансовий потік. Єдиний фірмовий стиль організації. Можливості закупівель за зниженою ціною за рахунок великих партій товару. Можливість резервування лікарських засобів, виробів медичного призначення через сайт. Зниження витрат при обладнанні окремої аптеки.	Високий ступінь старіння IT-інфраструктури. Система управління якістю відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001 не сертифікована та не регламентовані ключові процесів за допомогою стандартних операційних процедур. Малоефективна система мотивації співробітників. Система внутрішнього контролю й оцінювання діяльності тільки на стадії становлення Відсутність індивідуального підходу до клієнтів. Відсутність дисконтних карток.
Можливості	Загрози
Впровадження системи KPI. Розширення інформації на сайті щодо асортименту з деталізацією для можливості пацієнтів ознайомитись з повним асортиментом аптеки. Відкриття відділів з виготовлення лікарських засобів в умовах аптеки. Відкриття лабораторій з контролю якості ЛЗ.	Загострення цінової конкуренції в регіонах. Низька купівельна спроможність населення. Зростання безробіття в регіонах. Неплатоспроможність частини роздрібних покупців. Зростання числа аптек в регіонах. Розвиток аптечних мереж.

Загальна стратегія розвитку Аптеки № 44 має на меті перевести всі відносини, що виникають при здійсненні фармацевтичної діяльності, у контрольований, адресний, з чітко визначеним суб'єктним складом та чітким розмежуванням прав, обов'язків і відповідальності учасників, їх характер знач-

ною мірою може бути досягнутий в рамках переведення цих відносин в систему господарсько-правового регулювання, у сферу дії господарсько-правових засобів державного регулювання з врахуванням реально функціонуючих господарських відносин та соціальної специфіки їх реалізації.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз аптеки № 44

Переваги	Недоліки
Задовільний фінансовий стан підприємства. Наявність системи планування та бюджетування діяльності. Місцезнаходження поблизу транспортної розв'язки. Досвід роботи на ринку. Широкий асортимент ЛЗ. Відносно низькі відпускні ціни. Високий професіоналізм кадрів. Наявність сучасного обладнання. Оновлений інтер'єр аптеки. Наявність каси для людей з обмеженими можливостями. Участь в Програмі «Доступні ліки»	Система управління якістю відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001 не сертифікована та не регламентовані ключові процесів за допомогою стандартних операційних процедур. Малоєфективна система мотивації співробітників. Відсутність відділу з виробництва ЛЗ. Відсутність соціальних програми (Medicard, Оранж карт, Abbott card, Терапія +). Відсутність дисконтних карток. Недостатня кількість працівників при великій кількості пацієнтів. Недостатній асортимент косметичних засобів та дитячих товарів.
Можливості	Загрози
Впровадження системи КРІ. Розширення діяльності за рахунок виготовлення ЛЗ. Розширення інформації на сайті щодо асортименту з деталізацією для можливості пацієнтів ознайомитись з повним асортиментом аптеки. Впровадження соціальних програм Medicard, Оранж карт, Abbott card, Терапія +. Розширення кількості наданих послуг (вимірювання тиску, рівня глюкози тощо).	Наявність в безпосередній близькості 5 аптек. Загострення цінової конкуренції в регіоні. Низька купівельна спроможність населення. Зростання безробіття в регіоні. Неплатоспроможність частини роздрібних покупців. Зростання числа аптек в районі. Розвиток аптечних мереж.

Основні завдання Стратегії розвитку аптеки № 44 спрямовані на визначення стратегії діяльності фармацевтичного сектору, який має забезпечувати належний рівень якості та ефективності фармакотерапії, сприяти підвищенню здоров'я, збільшенню тривалості і якості життя усього населення України.

Вони здійснюються у таких напрямках: забезпечення доступності, ефективності, безпечності та якості лікарських засобів; доступність лікарських засобів - рівний доступ населення до якісних лікарських засобів, як у фізичному, так і у економічному аспектах; якість лікарських засобів – сукупність властивостей, що надають лікарському засобу здатність задовольняти споживачів відповідно до свого призначення та визначаються під час розробки за

встановленими стандартами, доведення належними методами їх ефективності, безпечності та стабільності цих властивостей під час виробництва, реалізації та застосування; раціонального використання лікарських засобів – створення умов для використання лікарських засобів, коли пацієнти отримують лікарські засоби відповідно до своїх клінічних потреб в дозах, які відповідають їх індивідуальним вимогам; формування менеджменту у фармацевтичному секторі, адекватної трансформації суспільства, що забезпечить розвиток прозорої системи його функціонування, поліпшення інформаційного забезпечення щодо функціонування галузі; систематичний моніторинг забезпечення населення України лікарськими засобами, який повинен включати: оцінку доступності основних лікарських засобів на основі порівняння показників потреби у них за основними нозологіями захворювань з фактичним споживанням лікарських засобів; подальше упровадження в Аптеці №44 за міжнародними стандартами системи забезпечення якості продукції та послуг, відомих у світі під назвами дистриб'юторської (GDP), аптечної (GPP) практик, належної практики з фармаконагляду (GPhVP) та інших належних практик та положень документів ВООЗ та ЄС щодо практики регулювання у сфері обігу лікарських засобів; розвиток фармацевтичної допомоги пацієнтам як основи відповідального самолікування та безрецептурного відпуску лікарських засобів; формування переліку безрецептурних засобів.

Раціональне використання лікарських засобів повинно забезпечується забезпечуватися за допомогою формулярної системи, а саме протоколів провізора (фармацевта).

Протоколи провізора (фармацевта) є медико-технологічними документами, що мають на меті оптимізацію фармацевтичного обслуговування пацієнтів у випадках самостійного розпізнавання ними симптомів захворювання при відповідальному самолікуванні.

2.2 Аналіз залученості персоналу аптечної мережі «Бажаємо здоров'я»

Нами проведене експертне оцінювання залученості персоналу аптечної мережі «Бажаємо здоров'я», що є важливою складовою соціального менеджменту. В опитуванні взяли участь 33 експерти, які обізнані на питаннях управління персоналом та соціального менеджменту у медицині та фармації. Результати опитування наведені на рисунках 2.6-2.25.

Мій роботодавець має цілісну систему управління персоналом. Я відчуваю, що мій роботодавець цінує та поважає мене.

33 ответа

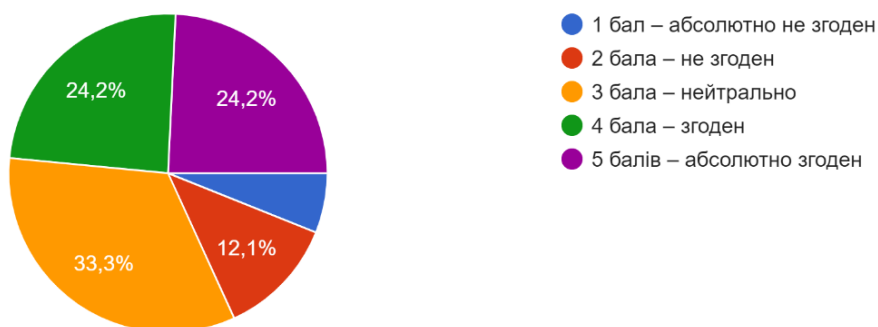


Рис. 2.6 Результати анкетування

Мій роботодавець має документовану Стратегію управління персоналом, я відчуваю себе частиною цієї стратегії.

33 ответа

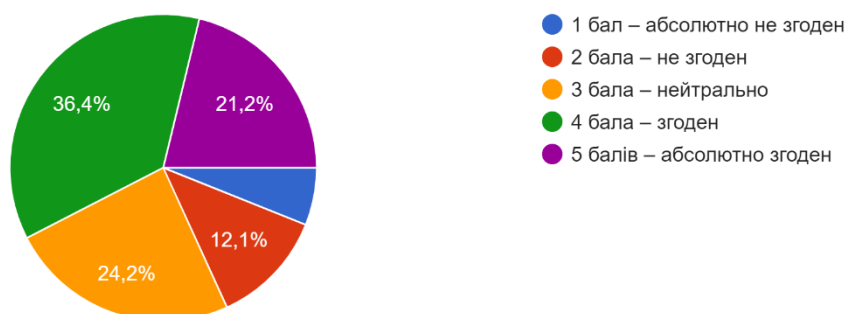


Рис. 2.7 Результати анкетування

Мій роботодавець має відокремлену службу управління персоналом, або посаду менеджера з персоналу. Я відчуваю, що ця структура ефективно працює.

33 ответа

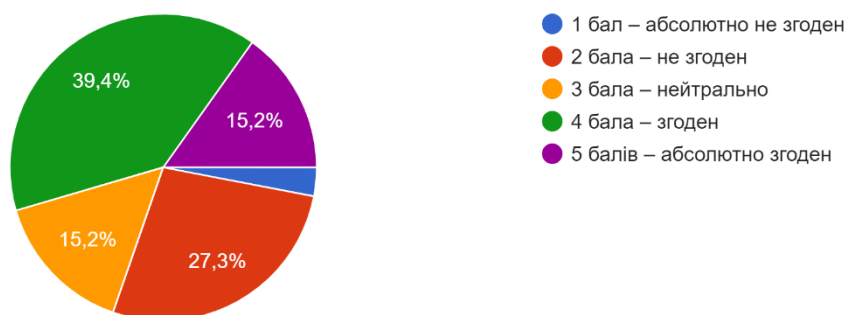


Рис. 2.8 Результати анкетування

Я знаю, що мій роботодавець постійно проводить аудит персоналу, або рейтингування, або оцінювання. Результати оцінки мені відомі і зрозумілі.

33 ответа

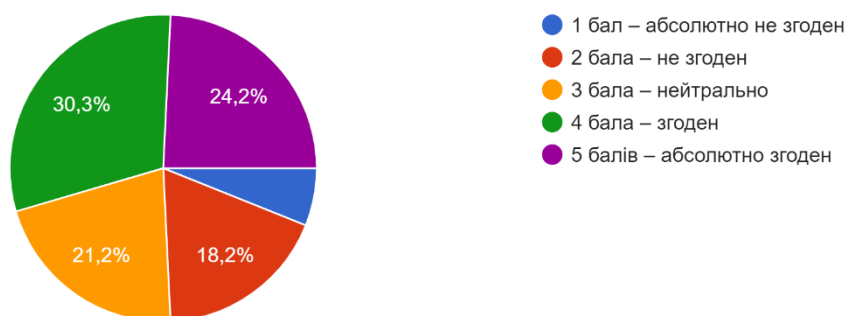


Рис. 2.9 Результати анкетування

Я знаю, що від мене очікується на роботі. Я розумію свої завдання та як його оцінюють. Я розумію, яких результатів від мене очікують.

33 ответа

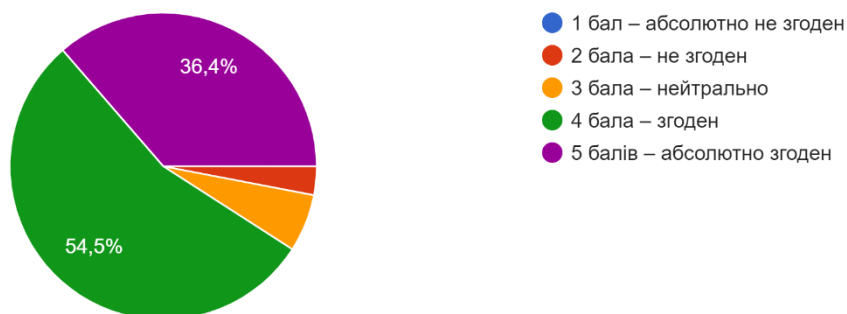


Рис. 2.10 Результати анкетування

Я маю матеріали та обладнання, які необхідні для правильного виконання моєї роботи. У мене є техніка для роботи, канцелярське приладдя та інше.

33 ответа

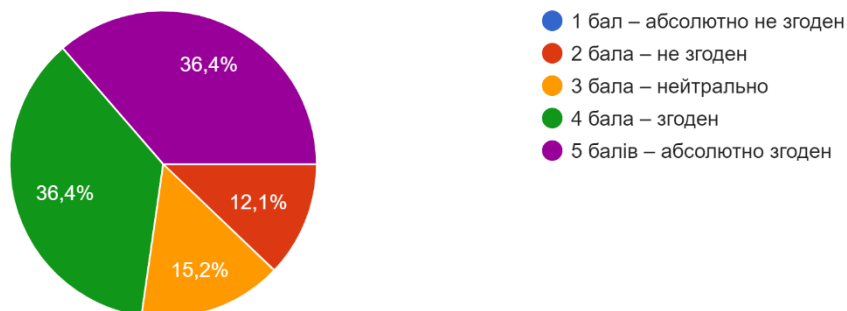


Рис. 2.11 Результати анкетування

Я отримую гідну заробітну плату, її розрахунок для мене зрозумілий, я розумію вплив моїх досягнень на мою зарплату.

33 ответа

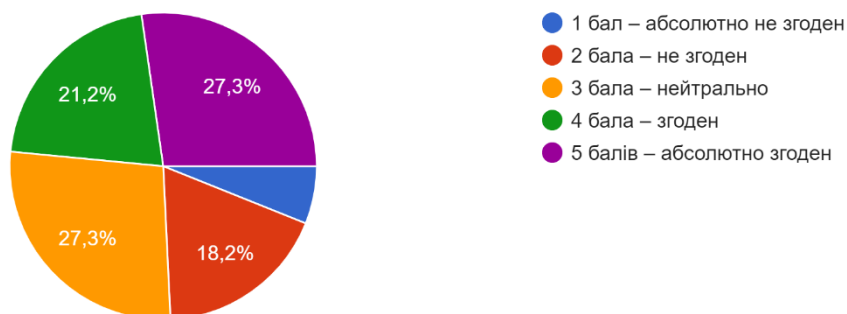


Рис. 2.12 Результати анкетування

Я знаю, яку заробітну плату отримують інші співробітники, я розумію вплив їх досягнень на їх зарплату.

33 ответа

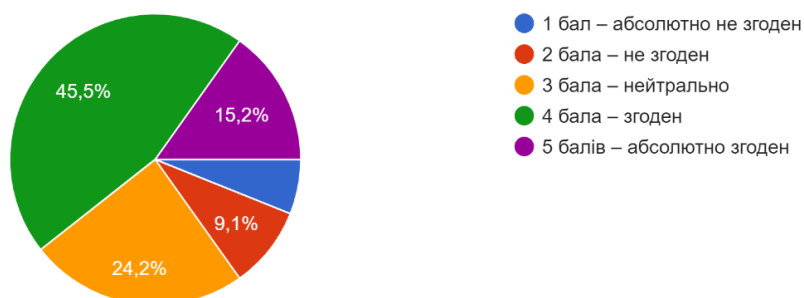


Рис. 2.13 Результати анкетування

Мій роботодавець забезпечує мені баланс робочого часу та часу відпочинку, я не виконую роботу у свій вільний час.

33 ответа

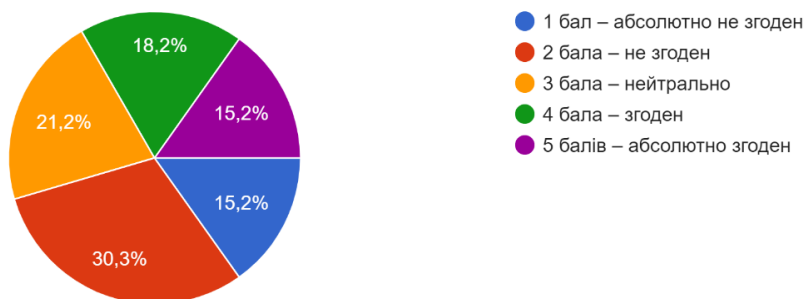


Рис. 2.14 Результати анкетування

Мій роботодавець забезпечує мені такі умови, які мінімізують стресові фактори на роботі.

33 ответа

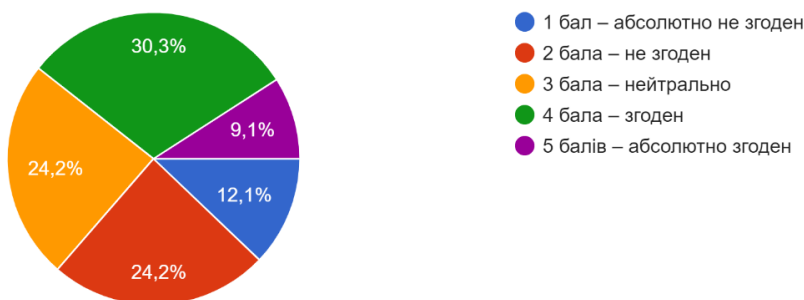


Рис. 2.15 Результати анкетування

На роботі у мене є можливість щодня займатися тим, що я вмію робити найкраще. Керівник знає мої сильні сторони, розуміє, що у мене в...ається підбирати завдання за цими критеріями.

33 ответа

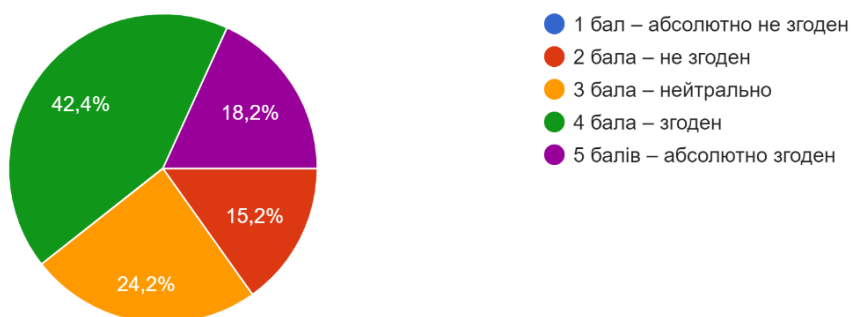


Рис. 2.16 Результати анкетування

За останні 7 днів мені оголосили подяку або мене похвалили за хорошу роботу. Мою роботу відзначив мій керівник або мій колега, чия думка є важливою для мене.

33 ответа

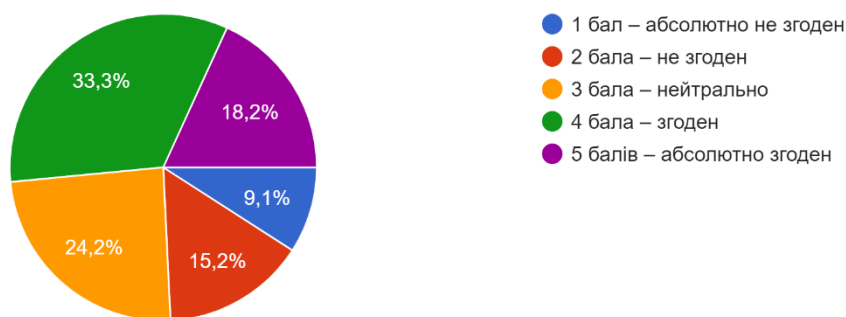


Рис. 2.17 Результати анкетування

Мені здається, що мій безпосередній керівник або хтось інший на роботі (колега) піклується про мене як про особистість. У мене є неформал...одальші плани, знає мої особистісні інтереси.

33 ответа

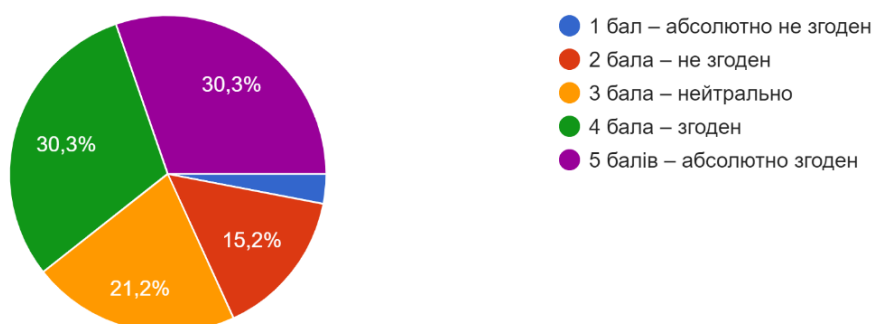


Рис. 2.18 Результати анкетування

У мене на роботі є людина, яка хвалить мій професійний розвиток. Керівник розуміє, в якому напрямку я можу рости, забезпечує мій р...і тренінги та інші заходи щодо мого розвитку.

33 ответа

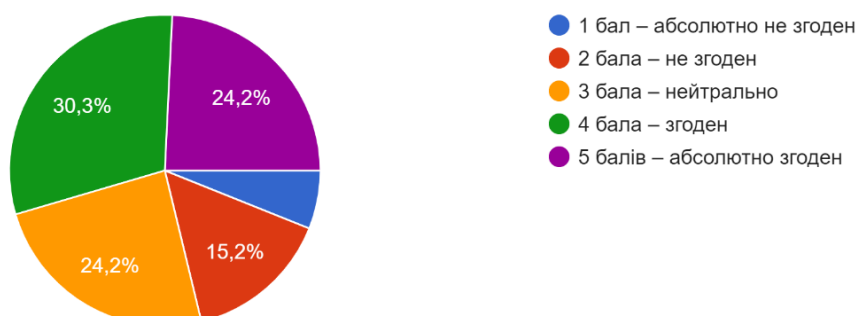


Рис. 2.19 Результати анкетування

Мені здається, що на роботі до моєї думки прислуховуються. Керівник цікавиться моєю думкою, прислуховуються до мене. В мене на ро...вробітників до розв'язання будь-яких питань.
33 ответа

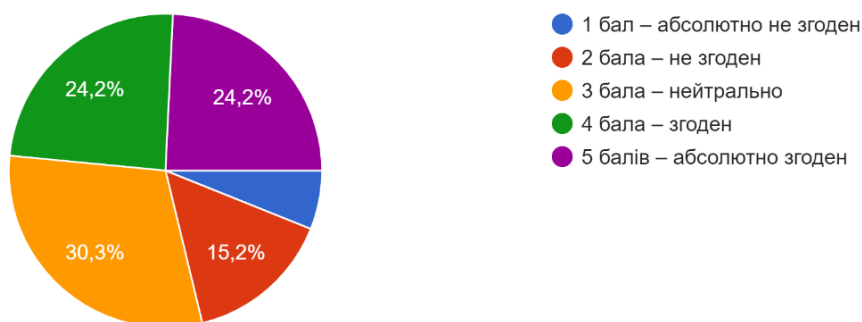


Рис. 2.20 Результати анкетування

Завдання (цілі) моєї компанії дозволяють мені відчувати важливість моєї роботи. У мене є розуміння про цілі компанії, її місію та стратег...ота впливає на досягнення цілей всієї компанії.
33 ответа

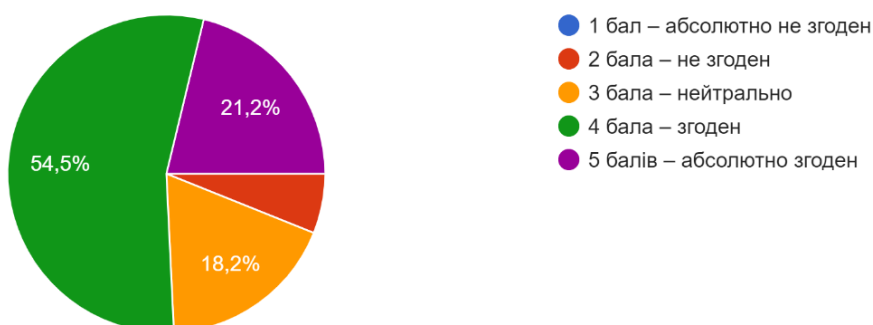


Рис. 2.21 Результати анкетування

Мої колеги (товариші по роботі) вважають своїм обов'язком виконувати роботу якісно. Мені важливо приходити на роботу та розуміти, що ...раву, намагаються зробити свою роботу добре.
33 ответа

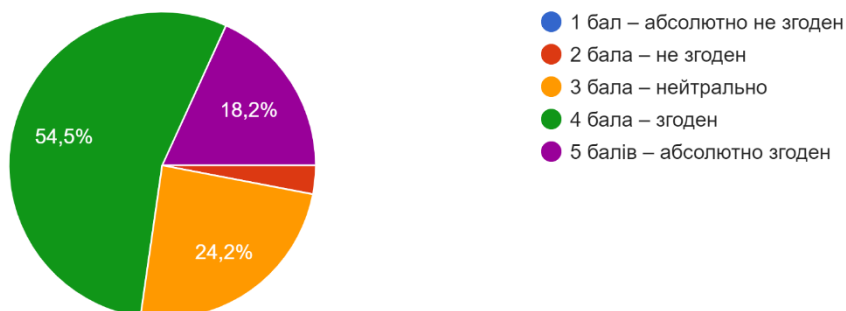


Рис. 2.22 Результати анкетування

У моїй компанії працює один (або декілька) з моїх кращих друзів. У мене на роботі є людина, з якою я можу просто піти випити кав...ся своїми проблемами, сходити разом на обід.

33 ответа

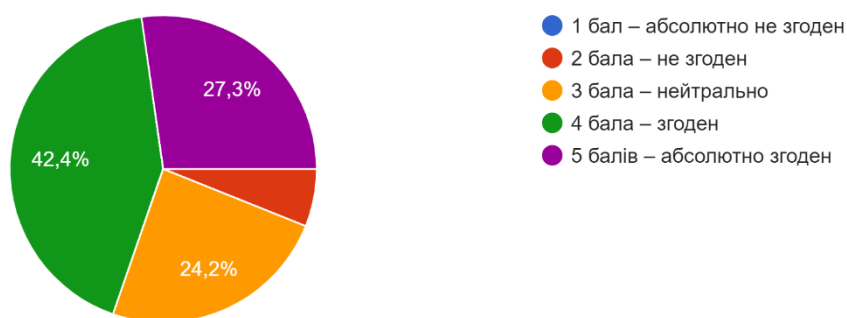


Рис. 2.23 Результати анкетування

За останні 6 місяців хтось на роботі розмовляв зі мною про мій прогрес. У мене були зустрічі з керівником щодо виконання завдань, оцінки ефективності моєї роботи.

33 ответа

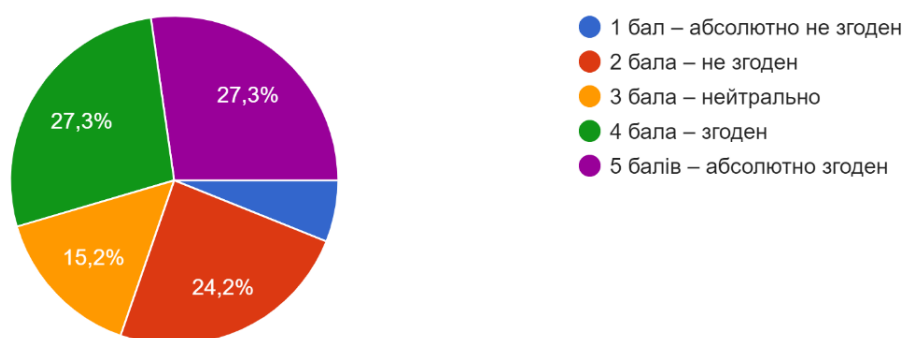


Рис. 2.24 Результати анкетування

Протягом минулого року у мене на роботі були можливості для навчання та росту. Компанія надає мені можливості підвищувати свої пр..., проходити курси та професійно розвиватися.

33 ответа

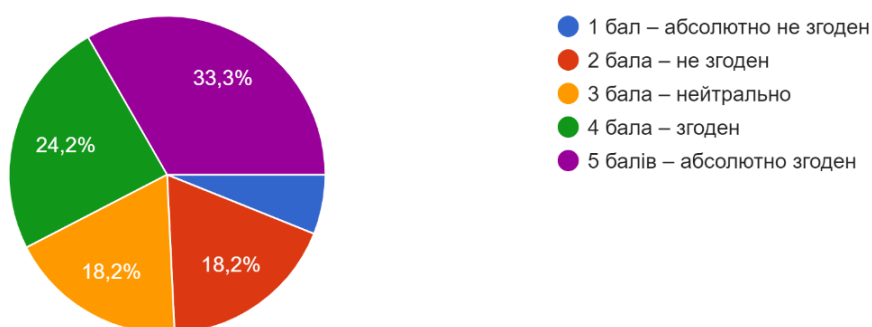


Рис. 2.25 Результати анкетування

Отже, за результатами проведеного дослідження, можна рекомендувати керівництву аптечної мережі «Бажаємо здоров'я» впровадити систему моніторингу і оцінювання рівня залученості персоналу до командної роботи, бо анкетування виявило недостатній його рівень.

Шкала оцінювання пропонується наступна:

1 бал – абсолютно не згоден;

2 бали – не згоден;

3 бали – нейтрально;

4 бали – згоден;

5 балів – абсолютно згоден.

Перелік напрямків оцінки наступний:

1. Мій роботодавець має цілісну систему управління персоналом. Я відчуваю, що мій роботодавець цінує та поважає мене.

2. Мій роботодавець має документовану Стратегію управління персоналом, я відчуваю себе частиною цієї стратегії.

3. Мій роботодавець має відокремлену службу управління персоналом, або посаду менеджера з персоналу. Я відчуваю, що ця структура ефективно працює.

4. Я знаю, що мій роботодавець постійно проводить аудит персоналу, або рейтингування, або оцінювання. Результати оцінки мені відомі і зрозумілі.

5. Я знаю, що від мене очікується на роботі. Я розумію свої завдання та як його оцінюють. Я розумію, яких результатів від мене очікують.

6. Я маю матеріали та обладнання, які необхідні для правильного виконання моєї роботи. У мене є техніка для роботи, канцелярське приладдя та інше.

7. Я отримую гідну заробітну плату, її розрахунок для мене зрозумілий, я розумію вплив моїх досягнень на мою зарплату.

8. Я знаю, яку заробітну плату отримують інші співробітники, я розумію вплив їх досягнень на їх зарплату.

9. Мій роботодавець забезпечує мені баланс робочого часу та часу відпочинку, я не виконую роботу у свій вільний час.

10. Мій роботодавець забезпечує мені такі умови, які мінімізують стресові фактори на роботі.

11. На роботі у мене є можливість щодня займатися тим, що я вмію робити найкраще. Керівник знає мої сильні сторони, розуміє, що у мене виходить найкраще та намагається підбирати завдання за цими критеріями.

12. За останні 7 днів мені оголосили подяку або мене похвалили за хорошу роботу. Мою роботу відзначив мій керівник або мій колега, чия думка є важливою для мене.

13. Мені здається, що мій безпосередній керівник або хтось інший на роботі (колега) піклується про мене як про особистість. У мене є неформальні зустрічі просто за чашкою кави, щоб поговорити, обговорити якісь проблеми та інше. Керівник розуміє мої подальші плани, знає мої особистісні інтереси.

14. У мене на роботі є людина, яка хвалить мій професійний розвиток. Керівник розуміє, в якому напрямку я можу рости, забезпечує мій розвиток. В індивідуальних планах розвитку заплановані тренінги та інші заходи щодо мого розвитку.

15. Мені здається, що на роботі до моєї думки прислуховуються. Керівник цікавиться моєю думкою, прислуховуються до мене. В мене на роботі не авторитарна модель роботи, а дискусійна з залученням співробітників до розв'язання будь-яких питань.

16. Завдання (цілі) моєї компанії дозволяють мені відчувати важливість моєї роботи. У мене є розуміння про цілі компанії, її місію та стратегічні завдання. Я розумію, як моя робота впливає на досягнення цілей всієї компанії.

17. Мої колеги (товариші по роботі) вважають своїм обов'язком виконувати роботу якісно. Мені важливо приходити на роботу та розуміти, що мої колеги теж залучені, працюють на результат, переживають за спільну справу, намагаються зробити свою роботу добре.

18. У моїй компанії працює один (або декілька) з моїх кращих друзів. У мене на роботі є людина, з якою я можу просто піти випити кави на кухні, поговорити, поділитися своїми проблемами, сходити разом на обід.

19. За останні 6 місяців хтось на роботі розмовляв зі мною про мій прогрес. У мене були зустрічі з керівником щодо виконання завдань, оцінки ефективності моєї роботи.

20. Протягом минулого року у мене на роботі були можливості для навчання та росту. Компанія надавала мені можливості підвищувати свої професійні скілли, проходити курси та професійно розвиватися.

Рівні залученості персоналу пропонуємо застосовувати такі:

Рівень «Залученість» – підсумкова оцінка 80-100. Співробітник постійно вдосконалює і покращує схеми і підходи до досягнення результатів. Своїм прикладом сприяє появі лояльних і залучених колег. Підхід керівника: поступово підвищувати статус залежно від рівня досягнень і заслуг.

Рівень «Лояльність» – підсумкова оцінка 70-79. Співробітник працює з ентузіазмом, створюючи результати, що перевершують рівень його винагороди. Агітує інших наслідувати цей приклад. Підхід керівника: організувати серед таких співробітників атмосферу групової змагальності, підвищувати статус до рівня наставника, керівника.

Рівень «Задоволення» – підсумкова оцінка 60-69. Людина працює з інтересом, але не прагнути створити результати краще, ніж того очікують. Підхід керівника: організувати змагання співробітника з самим собою, ставити амбітні цілі, які потрібно виконати спільно з керівником або з більш залученим співробітником.

Рівень «Терпіння» – підсумкова оцінка 50-59. Виконує роботу без ентузіазму, але не розглядає перехід в іншу компанію. Підхід керівника: залучати до обговорення питань щодо організації роботи та виконання завдань, а також до обговорення ініціатив, внесених іншими співробітниками.

Рівень «Незадоволеність» – підсумкова оцінка 40-49. Співробітник не досягає результату, але активно імітує діяльність, яку він нібито направив на його отримання. Виконує тільки несуттєві завдання, швидше за все, потай

підшукує альтернативне місце роботи. Підхід керівника: цікавитися думкою з приводу раніше прийнятих змін в організації робіт, провокувати інтерес до обговорення проблем і завдань компанії, поступово залучати до висунення власних ініціатив.

Рівень «Нелояльність» – підсумкова оцінка 30-39. Працівник активно обговорює з іншим персоналом мінуси роботи в компанії, засуджує політику роботи і підхід керівника, знижує і демотивує інших співробітників. При цьому бере участь тільки в спільному виконанні роботи і не може досягти задовільного результату самостійно. Підхід керівника: необхідно припинити розмови, при необхідності ізолювати від інших і видати індивідуальні завдання, поступово повертати до роботи в команді і реалізації загальних завдань.

Рівень «Шкідництво» – підсумкова оцінка 20-29. Працівник повністю усвідомлено влаштовує саботаж досягнення цілей компанії, при цьому залучає в цей процес інших співробітників, чим провокує нераціональне використання можливостей і ресурсів компанії. Підхід керівника: співробітника потрібно звільнити, будь-які інші дії, які теоретично можуть спричинити за собою зміну працівника в кращу сторону – це все одно зайві витрати часу, сил, ресурсів коштів без будь-якої гарантії на успіх.

Висновки до розділу 2

Проведено аналіз діяльності аптечної мережі «Бажаємо здоров'я». Результати аналізу виявили нормальний фінансовий стан. Проведений аналіз підтвердив високий рівень кадрового складу аптечної мережі «Бажаємо здоров'я», але також виявив присутні недоліки кадрового менеджменту.

Проведене експертне оцінювання стану залученості персоналу. В опитування взяли участь 33 експерти, які обізнані на питаннях управління персоналом та соціального менеджменту у фармації. Анкетування виявило недостатньо високий рівень залученості в досліджуваному аптечному закладі, що потребує управлінського втручання.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА НАПРЯМКІВ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ «БАЖАЄМО ЗДОРОВ'Я»

3.1 Шляхи підвищення рівня залученості персоналу аптечної мережі «Бажаємо здоров'я»

Оскільки поведінка людини обумовлюється її психологічною структурою, технологічно уніфікувати процес управління поведінкою персоналу, надавши йому форми певного стандарту, не можливо. Це певною мірою творчий процес, який вимагає від менеджерів креативності й знання психології. З огляду на це, недоцільно використовувати лише методи математично-економічного моделювання, адже ми зіштовхуємось насамперед з соціально-психологічними характеристиками людини, які неможливо виміряти кількісно або надати їм певну величину.

З метою моделювання оптимальної поведінки персоналу для підвищення його залученості запропоновано використовувати методи соціометрії.

Метод соціометрії, полягає у дослідженні міжособистісних стосунків у групі працівників. Він застосовується, насамперед, для діагностування міжособистісних та міжгрупових відносин з метою їх зміни, поліпшення та вдосконалення.

За допомогою інструментів соціометричного аналізу, маємо змогу досліджувати соціальні мережі організації, визначати соціально-психологічну спільність членів конкретних соціальних мереж організації, наявність у них неформальних лідерів тощо.

Соціометричне аналізування – корисний інструмент в управлінні поведінкою та залученістю персоналу. Воно дає змогу зрозуміти, хто є хто в колективі, які стосунки склалися між людьми, які вони утворюють підгрупи, кола. За допомогою цього інструмента можна виміряти ступінь згуртованості і роз'єднаності колективу, з'ясувати, чи потрібні додаткові заходи з фор-

мування команд всередині колективу, а також він дає змогу моніторити й аналізувати динаміку зміни стосунків у групі.

За допомогою інструментарію соціометрії вивчається пласт міжособистісних відносин, який визначається емоційно-суб'єктивними вподобаннями, тобто симпатіями і антипатіями, в основі яких (часто на підсвідомому рівні) лежить сумісність людей, змушених взаємодіяти в силу обставин. У цьому контексті соціометрія визначає так званий соціометричний статус особистості в конкретній групі (тільки тієї, яка досліджується за допомогою її інструментарію).

Існує чимало інструментів та методів соціометрії для аналізу поведінки груп працівників у соціальному середовищі підприємства, але більшість із них дає лише нечітке уявлення про міжособистісне середовище колективу. Тому, з огляду на поставлену мету, при моделюванні оптимальної поведінки персоналу для підвищення його залученості використано один із сучасних методів соціометрії – метод соціомапінгу на основі аналізу соціальних мереж.

При формуванні ефективної системи управління залученістю персоналу необхідний дієвий інструмент моделювання оптимальних процесів у мікросередовищі персоналу, який би дав змогу враховувати всі соціально-психологічні чинники, культурні та поведінкові особливості комунікації. З цією метою розроблений підхід до моделювання ефективної поведінки персоналу підприємства для підвищення його залученості за допомогою методу соціомапінгу на основі поєднання складових корпоративної культури. На відміну від існуючих, цей підхід розкриває процес формування ефективної поведінки персоналу з урахуванням усіх соціокультурних чинників неформальних, формальних та культурних мереж у середовищі колективу підприємства.

Соціомапінг – це новий метод для глибокого аналізу соціально-економічних систем та мереж, який дає змогу виявити приховані структурні елементи в межах складної соціально-психологічної системи людських ресурсів, аналізуючи її динаміку.

Загальновідомо, розвиток та успіх підприємства залежить від безлічі факторів, але жоден з них не є настільки важливим, як фактор здатності менеджменту управляти складною системою людських ресурсів, а саме, їхньою поведінкою, залученістю, реалізуючи всі поставлені цілі ефективної діяльності організації єдиною згуртованою командою. Ефективність в управлінні поведінкою персоналу забезпечить розвиток підприємства і досягнення поставлених цілей та завдань.

Метою методу соціомапінгу, насамперед, є діагностування всіх чинників низької ефективності персоналу, а також виявлення позитивних і негативних впливів комунікаційних зв'язків у професійній, неформальній та особистісній мережі персоналу. Метод соціомапінгу ґрунтується на теорії аналізу соціальних мереж, теорії нечітких множин і математичній топології, теоретичні положення якої протягом останніх років активно розвиваються і використовуються при моделюванні процесу прийняття рішень в умовах неповної інформації.

Критерій функціонування підприємства на основі теорії нечітких множин спрямований на максимізацію ступеня ефективності управлінських рішень. Наявність математичних засобів відображення нечіткості вихідної інформації дає змогу побудувати адекватну до реальності модель. Це й зумовлює актуальність дослідження прикладного аспекту використання методів нечіткої логіки при проведенні діагностики поведінкових характеристик формальних та неформальних груп персоналу всередині організації.

Увесь процес нечіткого опису об'єкта управління можна розділити на такі етапи: фаззифікація (значення вихідних змінних перетворюються у значення типу лінгвістичних змінних за допомогою функцій приналежності), розробка нечітких правил (визначення правил, що пов'язують лінгвістичні змінні) та дефаззифікація (перехід від нечітких значень величин до визначених прогнозом) (рис. 3.1).

Метод соціомапінгу поєднує інформацію про систему людських ресурсів, отриманому з різних джерел. За допомогою соціомапінгу можна контролювати важливі показники міжелементних зв'язків, зокрема рівень стабіль-

ності поведінки персоналу та рівень внутрішніх конфліктів. Також можна планувати рівень функціональної ефективності кожного працівника, який, так чи інакше, є елементом неформальної мережі в колективі підприємства. За допомогою соціомапінгу виявляються слабкі місця соціо-психологічної системи організації.

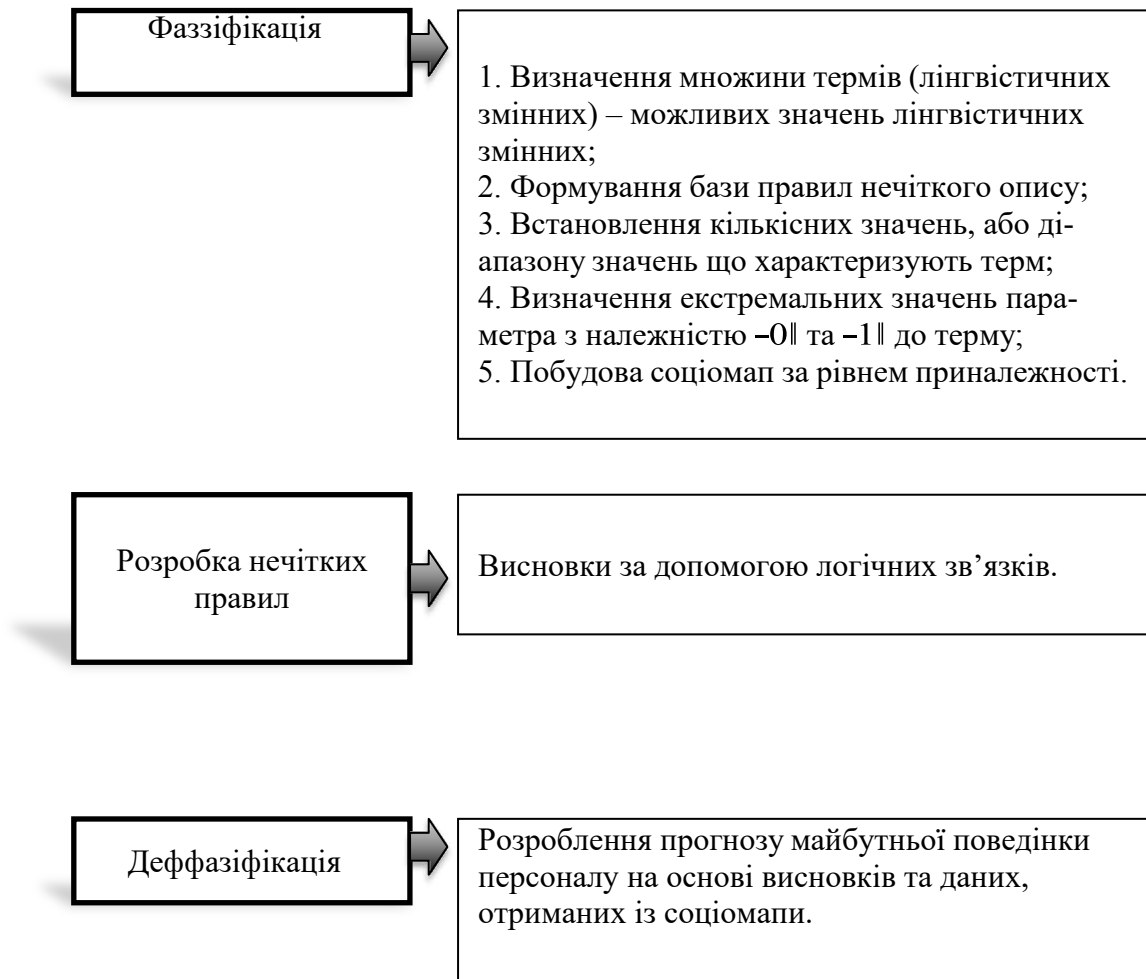


Рис. 3.1 Алгоритм процесу нечіткого опису об'єкта управління

Метод дає змогу в короткостроковій перспективі передбачати поведінку персоналу (рівень залученості, згуртованості, рівень приналежності персоналу, конфлікти, рівень ефективності).

Технологічній реалізації методики соціомапінгу передуює опитування працівників підприємства шляхом індивідуального інтерв'ю.

Мета реалізації методу – визначення мапи формальних та неформальних зв'язків персоналу й оцінювання ефективності управління поведінкою персоналу. Респонденти повинні були відповісти на питання щодо рівня професійних та непрофесійних контактів усередині колективу підприємства, а також запропонувавши визначити рівень їхньої приналежності у межах від 1 до 10 балів, згідно з моделлю нечітких множин. За результатами анкетування від респондентів отримано оцінку віднесення кожного з виділених факторів до відповідної множини нечітких термів (лінгвістичних змінних) за бальною шкалою («1» – низький рівень, «5» – середній, «10» – високий)

Запропонована модель базується на такому припущенні: якщо рівень приналежності двох суб'єктів більше 0,5, то результативність зростає. Виходячи з цього, середній рівень приналежності може вважатися одним із предикторів ефективності. На основі інформації, отриманої з проведеного опитування працівників, створено концептуальні соціомапи двох видів: формальної мережі (рис. 3.2) та неформальної (рис. 3.3). Лінія на рисунках демонструє частоту зв'язків формальної та неформальної мереж: чим довша лінія між суб'єктами оцінки, тим слабший між ними зв'язок.

На соціометричній мапі формальної мережі персоналу аптечної мережі «Бажаємо здоров'я» простежуються ефективні та неефективні міжособистісні зв'язки професійного характеру, відповідно до нашого припущення, де лінії – це формальні зв'язки). На основі базової мапи формальної мережі в дослідженні сформовано також мапу неформальної мережі (рис. 3.3).

В ході аналізу соціометричної мапи неформальної мережі виявлено, що в «Бажаємо здоров'я» існує три неформальні групи міжособистісних зв'язків персоналу. Цей аналіз дає підстави зробити висновок про неефективність впровадження корпоративної культури. Наявність двох окремих субкультур на підприємстві, які виконують різні завдання і мають різні функції, свідчить про недотримання працівниками та менеджерами задекларованих цінностей та відсутність бачення спільної мети діяльності «Бажаємо здоров'я». За таких обставин, першочерговим завданням менеджменту «Бажаємо здоров'я» є формування або адаптація наявної корпоративної культури до

нових умов, використання засобів крос-культурної комунікації, а також оцінювання рівня ефективності обох груп для визначення пріоритетних цілей в управлінні поведінкою персоналу. На основі проведеного соціометричного дослідження методом соціомапінгу розраховуються індивідуальні та групові соціометричні індекси, а саме індекс індивідуального соціометричного статусу, індекс емоційної експансивності, індекс групового соціометричного статусу, індекс групової експансивності, індекс взаємності.

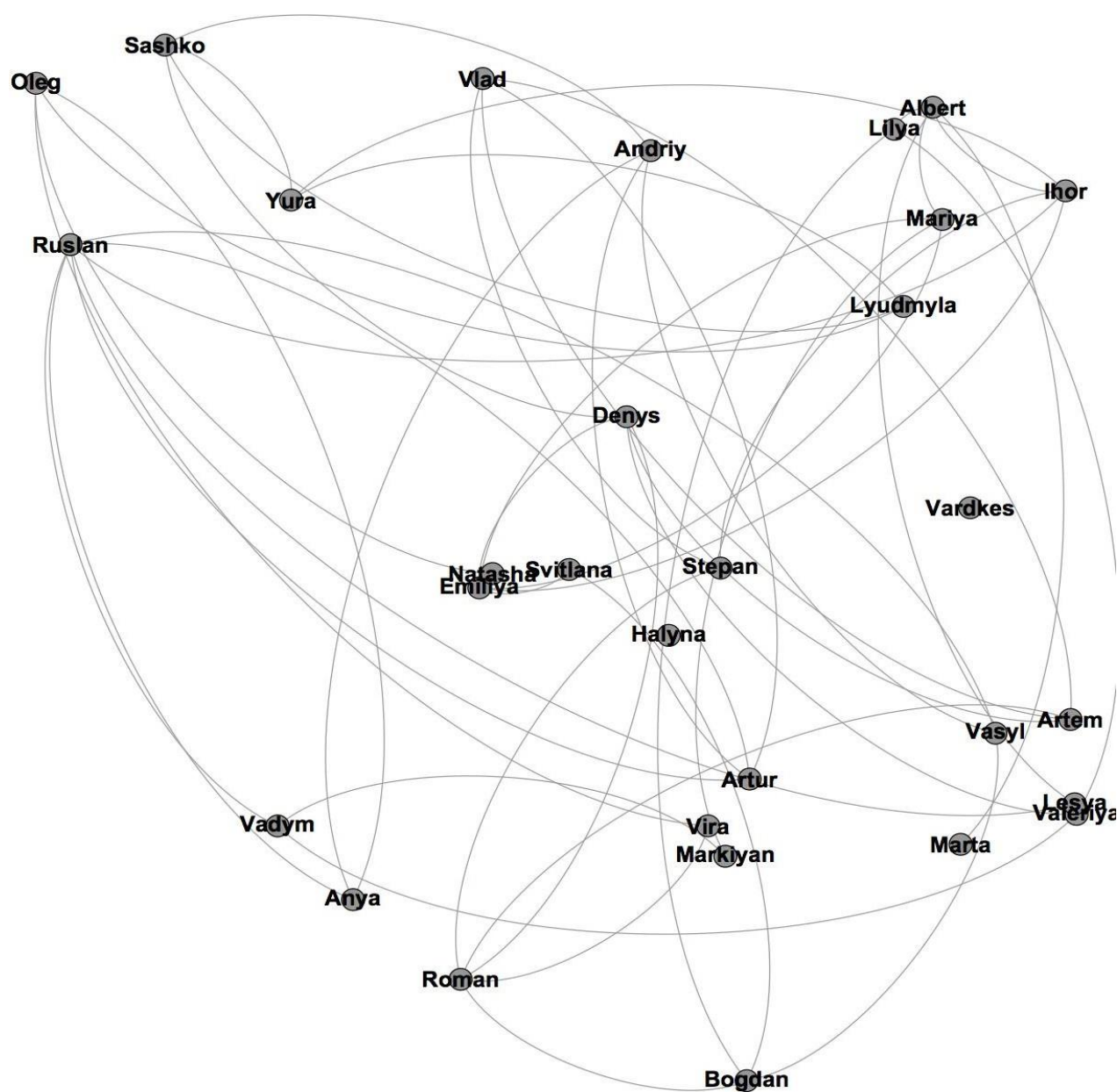


Рис. 3.2 Соціометрична мапа формальної мережі
аптечної мережі «Бажаємо здоров'я»

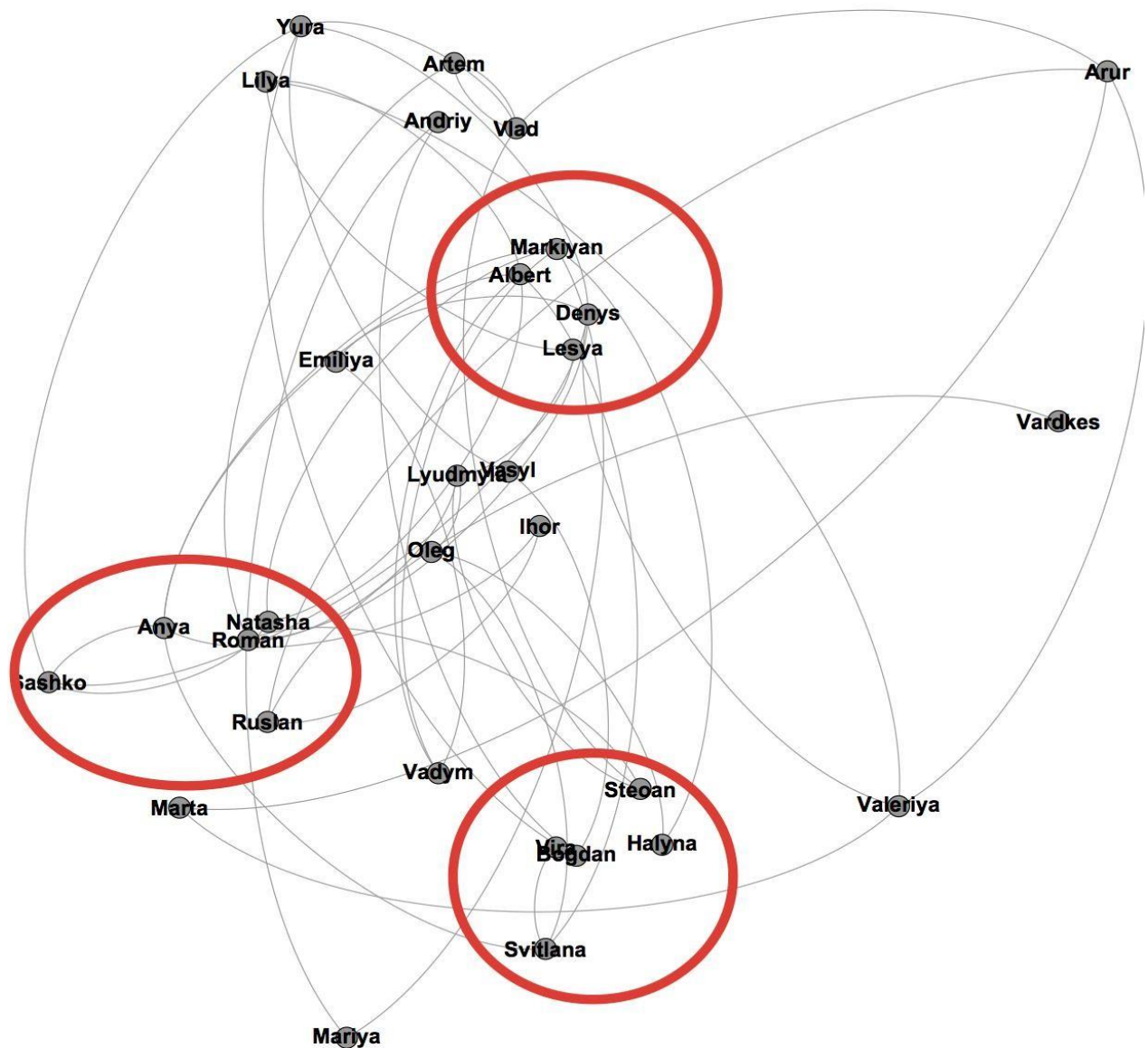


Рис. 3.3 Соціометрична мапа неформальної мережі «Бажаємо здоров'я»

На рис. 3.4 та 3.5 зображено соціометричні мапи формальної та неформальної аптечної мережі – конкурента. На основі показників щільності мережі, середнього коефіцієнту кластеризації, середньої відстані між вузлами та показників модулярності зроблено висновок, що формальна мережа «Бажаємо здоров'я» значно ефективніша за мережу аптечної мережі – конкурента, оскільки у ній практично відсутні окремі групи в колективі, а рівень приналежності зв'язків між вузлами майже такий самий. При цьому на мапі формальної мережі чітко видний поділ між двома суміжними структурними підрозділами. У такому випадку доцільно застосовувати інструменти корпоративної культури, спрямовані на згуртування колективу.

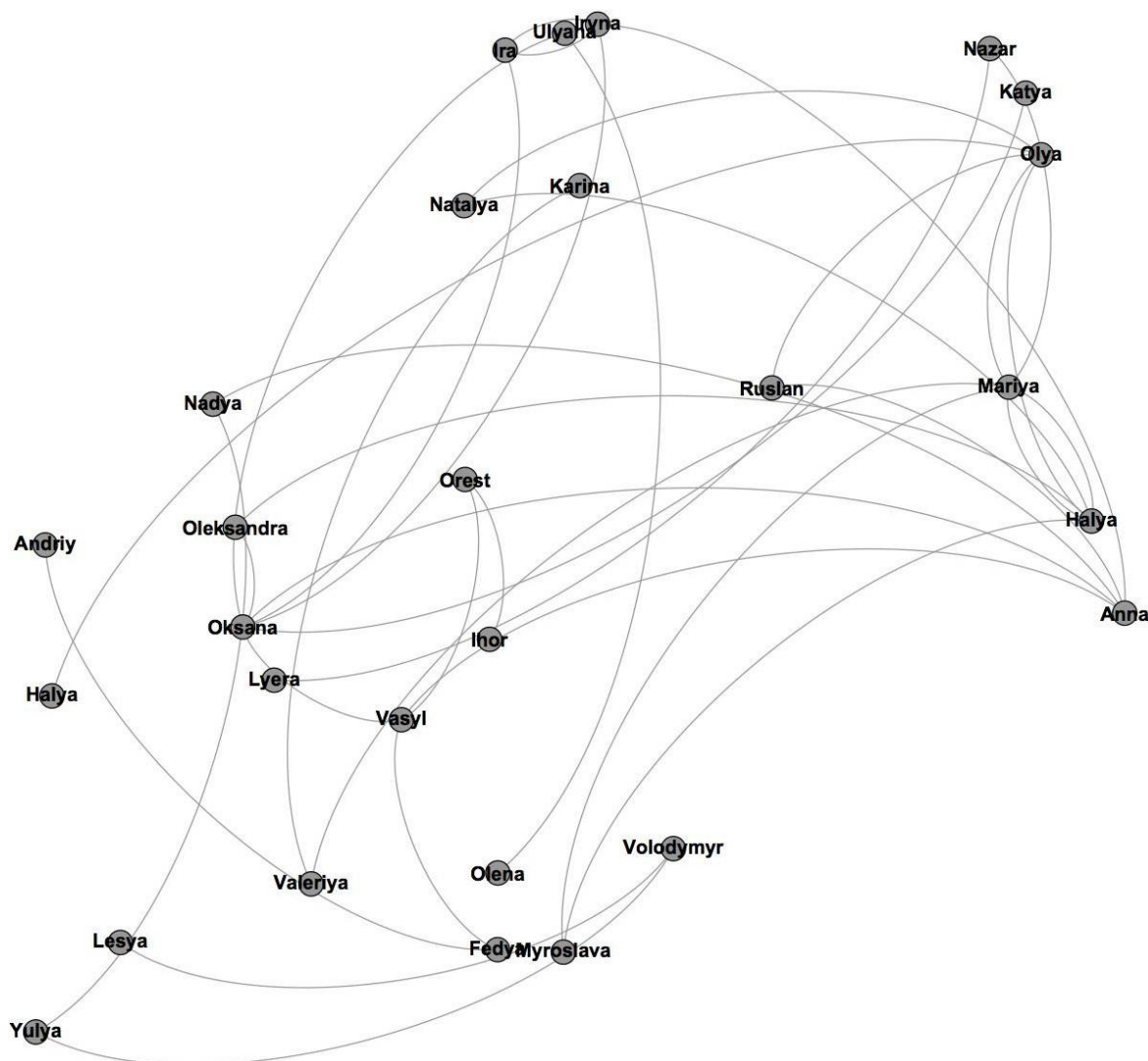


Рис. 3.4 Соціометрична мапа формальної мережі
аптечної мережі – конкурента

Що стосується порівняльної характеристики неформальної мережі, то тут проглядаються подібні проблеми, а саме наявність кількох неформальних груп у колективі, а також окремі закриті групи, рівень приналежності яких дуже низький. Це також свідчить про незначний вплив впровадженої корпоративної культури, недотримання задекларованих цінностей та відсутність бачення спільної мети в діяльності.

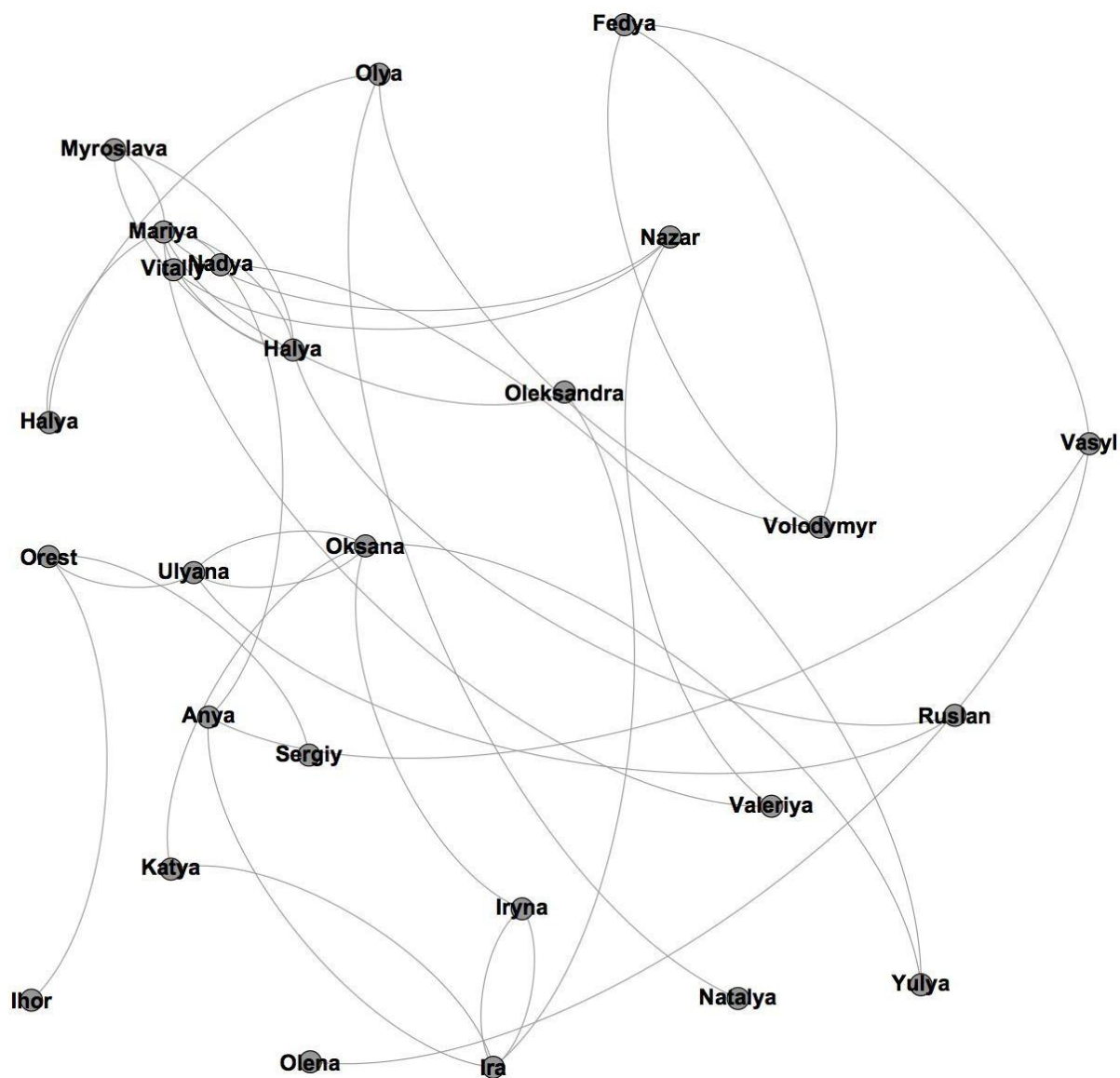


Рис. 3.5 Соціометрична мапа неформальної мережі у мережі – конкурента

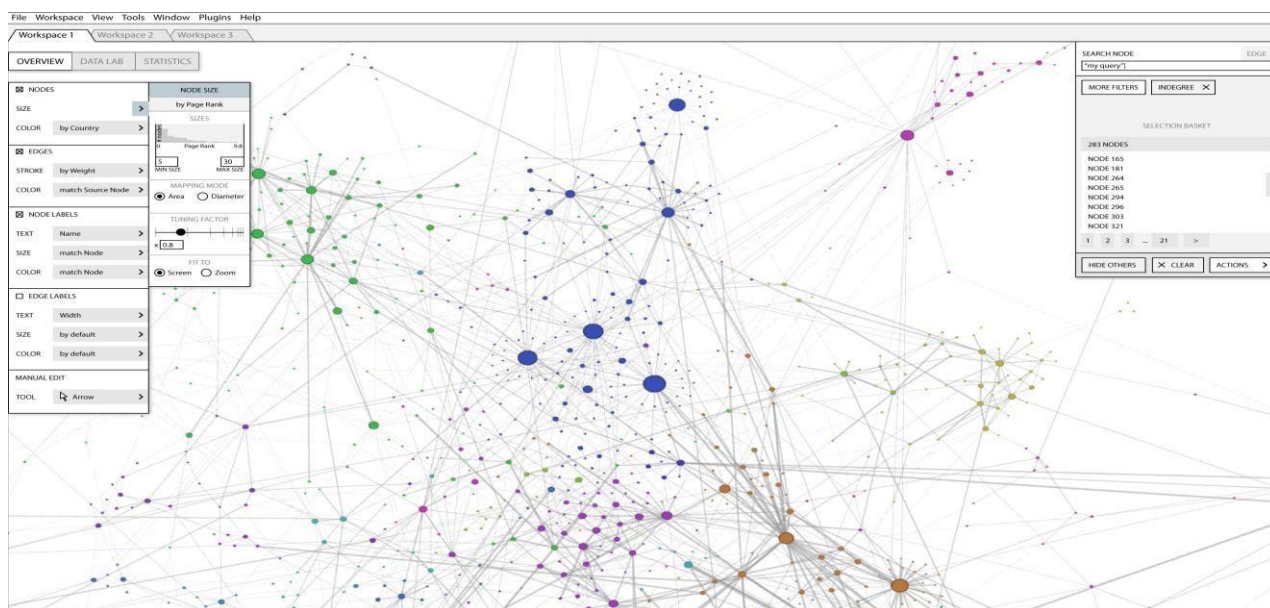


Рис. 3.6 Інтерфейс програми Gephi на прикладі інтегрованої соціомапи досліджуваної аптечної мережі

За методикою кількісної оцінки розраховуються деякі показники соціально-психологічного клімату: рівень згуртованості; соціометричний статус кожного члену колективу; рівень комфортності; коефіцієнти симпатій, антипатій, байдужості. Кількісне значення цих показників коливається в межах від 0 до 1, при цьому більше числове значення показника свідчить про ефективність поведінки персоналу і сприятливе соціально-психологічне середовище для якісної праці. При цьому на мапі формальної мережі чітко видний поділ між двома суміжними структурними підрозділами. У такому випадку доцільно застосовувати інструменти корпоративної культури, спрямовані на згуртування колективу.

3.2 Оцінка ефективності заходів з підвищення рівня залученості персоналу аптечної мережі «Бажаємо здоров'я»

Отримані результати соціометричного дослідження на основі соціомап дали підстави для висновків про те, що метод соціомапінгу:

- 1) сприятиме прогнозуванню майбутньої поведінки персоналу;
- 2) дасть змогу аналізувати поведінкові особливості, притаманні кожному працівнику, з метою максимального розкриття їх потенціалу та реалізації;
- 3) забезпечить аналіз формування субкультур для конструктивного інтегрування в єдину корпоративну культуру;
- 4) дає об'єктивну можливість визначати рівень ефективності формування корпоративної культури, виявити її сильні та слабкі сторони;
- 5) сприятиме підвищенню ефективності діяльності персоналу, використовуючи переваги неформальної мережі.

Запропонована модель оптимальної поведінки персоналу на основі соціомапінгу має такі переваги:

- відносно низьку трудомісткість у побудові та використанні моделі;
- об'єктивну можливість одержання даних для моделювання, використовуючи анкетування персоналу;
- гнучку модель, яка у умовах змін дає можливість швидко реагувати на

мінливі настрої й поведінку персоналу;

-якісні характеристики поведінки персоналу (згуртованість колективу, лояльність, формальні й неформальні зв'язки, тощо) набувають кількісних значень;

-забезпечує всесторонній аналіз ефективності управління поведінкою персоналу підприємства.

При наявності перманентної кризової ситуації в соціальній, економічній та політичній сферах України, позитивним фактором може бути розширення можливостей кожної людини, але водночас створюються серйозні обмеження для стабільності її існування і зростання, що є безумовно негативним фактором. Такі проблеми та негативні явища суттєво впливають на діяльність та функціонування. З метою збереження своїх позицій (або навіть забезпечення розвитку) у кризовій ситуації потрібно мобілізувати всі наявні ресурси, насамперед людські. До того ж, ефективність управління персоналом прямо впливає на стабільність діяльності. З огляду на це, у період кризи підвищується значущість роботи з персоналом та зростає увага до створення і впровадження нових розробок, спрямованих на моделювання майбутніх сценаріїв управління поведінкою персоналу. Важливим чинником є також динамічність та масштаби змін організаційного, технологічного та соціального характеру, оскільки за таких умов постає необхідність швидкого реагування на зміни. Це і зумовлює необхідність використання методу соціомапінгу, мета якого – моделювання та передбачення оптимальної поведінки персоналу в умовах змін.

На основі запропонованих соціомап формальної та неформальної мереж аптечна мережа може успішно формувати стратегію управління не тільки поведінкою, а й персоналом. Визначенню стратегії управління поведінкою персоналу передуює вирішення ряду першочергових завдань, а саме формування:

- програми розвитку і саморозвитку персоналу;
- програми адаптації персоналу до нової корпоративної культури;
- програми підвищення рівня згуртованості персоналу в межах наявної корпоративної культури.

Для ефективного вирішення завдань, пов'язаних з управлінням поведінкою персоналу, пропонується визначити коло осіб – лідерів формальної та неформальної мережі, а отже, матимуть позитивний вплив на командну діяльність всієї соціальної мережі. Для цього пропонується п'ять особистісних характеристик, визначальних, на нашу думку, в поведінці людини для вирішення поставлених завдань (див. табл. 3.2).

Наступним етапом є окреслення важливості та пріоритетності запропонованих особистісних характеристик. З метою визначення відносної важливості особистісних характеристик ідеального кандидата для вирішення поставлених завдань було задіяно метод SEER – система огляду та оцінки подій, яка базується на методі експертних оцінок Дельфі.

Усі бальні оцінки експертів заносяться в окрему таблицю (матрицю), на підставі якої формується матриця рангів.

Таблиця 3.2

Особистісні характеристики для визначення лідера формальної та неформальної мережі

Пріоритетні завдання підприємства	Особистісні характеристики ідеального кандидата
- Формування програми розвитку і саморозвитку персоналу підприємства	- Ініціативність - Харизматичність - Прагматизм - Доброзичливість - Організованість
- Формування програми адаптації персоналу до нової корпоративної культури	- Об'єктивність - Стресостійкість - Рішучість - Креативність - Компетентність
- Формування програми підвищення рівня згуртованості персоналу в межах існуючої корпоративної культури	- Комунікабельність - Нестандартне мислення - Принциповість - Справедливість - Харизматичність

Опитування проводиться у двох групах експертів – експертів управлінської ланки, компетентні у сфері управління персоналом, які безпосередньо приймають рішення, а також експертів-науковців, які займаються проблематикою управління персоналом.

Наведені нижче результати досліджень, проведених на основі опитувань управлінців аптечної мережі (перша група експертів) та експертів з НФаУ. В опитуванні взяло участь 20 експертів, що вважається достатньою кількістю для проведення такого аналізу.

Результати експертних оцінок представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Результати експертних оцінок у визначенні особистісних характеристик, притаманних лідеру формальної та неформальної мережі

№	Завдання 1 Характеристики	Середній ранг	Середній бал	Середня ва- га	Розмах оці- нок, бали
1	Ініціативність	1,9	83,55	0,223	35
2	Організованість	2,4	82,15	0,219	40
3	Прагматичність	2,8	76,45	0,203	39
4	Доброзичливість	3,7	67,2	0,178	41
5	Харизматичність	4,2	62,25	0,165	49
№	Завдання 2 Характеристики	Середній ранг	Середній бал	Середня ва- га	Розмах оці- нок, бали
1	Креативність	1,8	85,00	0,229	27
2	Компетентність	1,9	82,75	0,222	37
3	Стресостійкість	3,1	74,40	0,200	24
4	Рішучість	3,9	65,70	0,176	35
5	Об'єктивність	4,1	62,15	0,167	45
№	Завдання 3 Характерис- тики	Середній ранг	Середній бал	Середня ва- га	Розмах оці- нок, бали
1	Комунікабельність	1,7	86,30	0,225	26
2	Харизматичність	1,9	85,85	0,224	20
3	Нестандартне мислення	3,0	76,90	0,201	33
4	Справедливість	3,9	70,50	0,183	37
5	Принциповість	4,4	62,50	0,161	31

Як видно з проведеного експертного опитування, всі експерти для трьох пріоритетних завдань виділили такі ключові поведінкові характеристики, як ініціативність, організованість, креативність, компетентність, комунікабельність та харизматичність, які повинні бути притаманними ідеальному кандидату на посаду. Незважаючи на це, треба провести аналіз узгодженості думок експертів, який визначається коефіцієнтом конкордації.

Результати обробки анкет вважаються прийнятними, якщо коефіцієнт конкордації більший за 0,8. Коефіцієнт конкордації для першого завдання становить 0,807; другого – 0,858; третього – 0,968.

З огляду на проведені розрахунки, можна стверджувати, що ідеальні кандидати для вирішення пріоритетних завдань щодо забезпечення оптимальної поведінки персоналу повинні володіти рядом необхідних особистісних характеристик: для завдання № 1 – ініціативністю та організованістю; для завдання № 2 – креативністю та компетентністю; для завдання № 3 – комунікабельністю та харизмою.

На основі оцінювання особистісних характеристик працівників, рівня приналежності та кількості зв'язків, згідно з соціомапами, керівництво може приймати рішення про доцільність посідання тим чи іншим працівником певної посади.

На основі аналізу та оцінки ключових особистісних поведінкових характеристик ідеального кандидата, необхідних для виконання трьох пріоритетних завдань, спрямованих на досягнення оптимальної поведінки персоналу, визначається вагомість кожної характеристики й адаптується формула для інтегральної оцінки характеристик працівника.

Завдання полягає в тому, щоб визначити оптимальний план зарахування працівників до кадрового резерву, при якому сумарна ефективність (корисність) для організації була б максимальною. Якщо кількість працівників дорівнює кількості місць у кадровому резерві, то модель буде вважатися закритою, якщо ж більше чи посад, чи працівників, необхідно вводити фіктивних працівників або фіктивні посади.

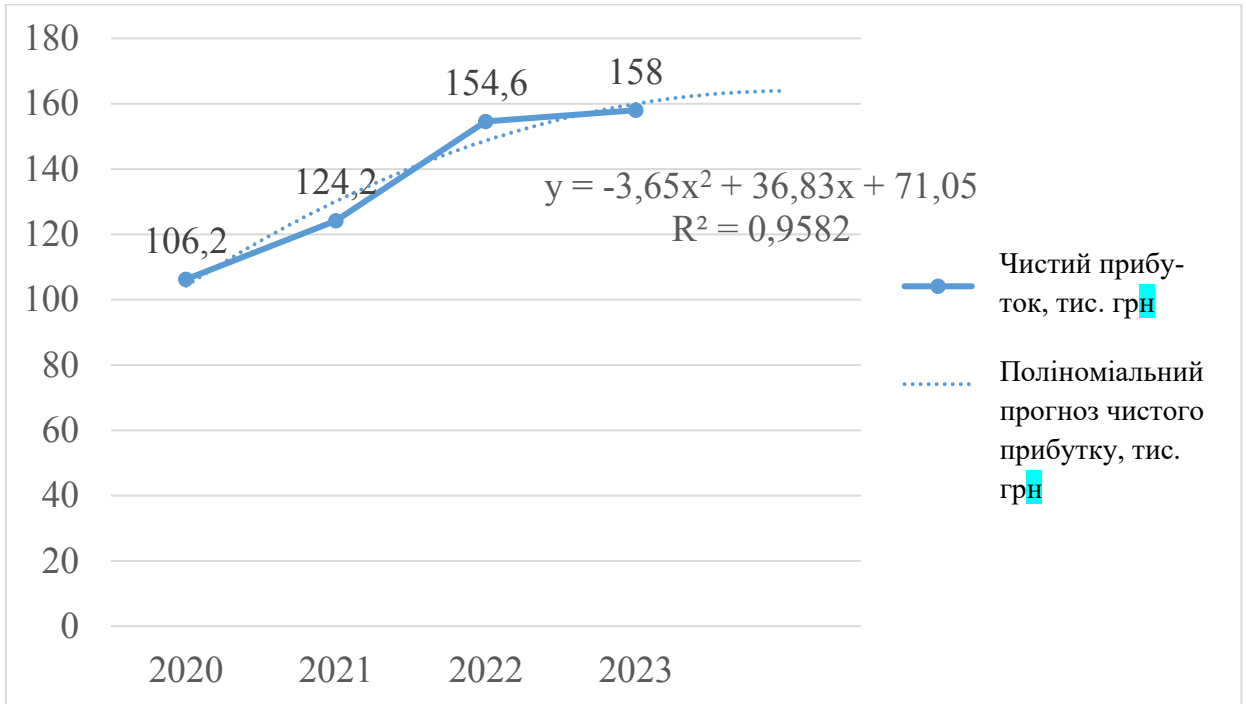


Рис. 3.7 Графіки і лінії тренду показників, на які впливає рівень залученості персоналу

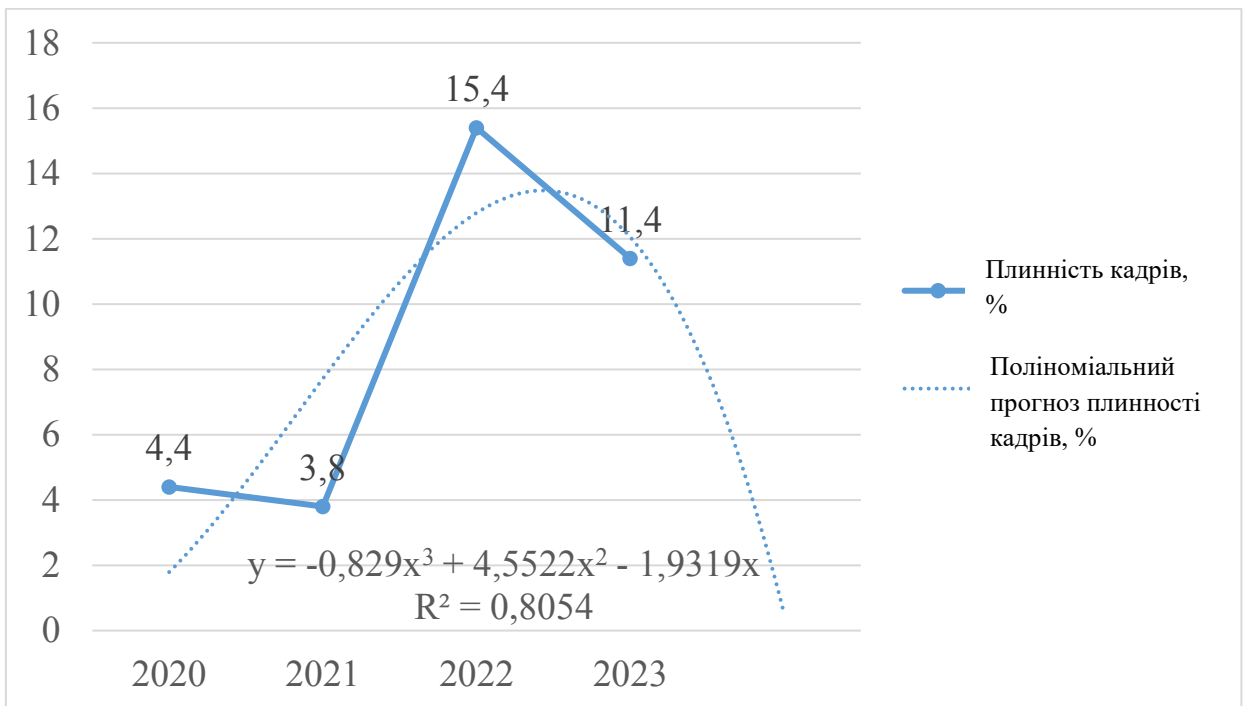


Рис. 3.8 Графіки і лінії тренду показників, на які впливає рівень залученості персоналу

З рис. 3.7 і 3.8 видно, що зв'язок, який спостерігається між коефіцієнтом залученості персоналу і прибутком, є прямо пропорційним. Це видно з того, що при зростанні коефіцієнта залученості прибуток також зростає.

Інша тенденція спостерігається між плинністю кадрів. З математичних позицій це відповідає обернено залежності. Це видно з графіка на рис. 3.7, оскільки при зменшенні коефіцієнта плинності коефіцієнт залученості і прибуток навпаки зростають. Окрім того, що ці тенденції є обґрунтованими свідчить й те, що значення величини достовірності апроксимації (R^2) наближене до одиниці. Однак на підставі залежностей, які визначають лінії тренду, встановити існуючий зв'язок між окремими показниками практично неможливо. Для цього треба застосовувати регресійний аналіз. Для виконання цього аналізу нами побудовано графік, який визначає як змінюватиметься величина прибутку при зміні величини коефіцієнта залученості (рис. 3.9).

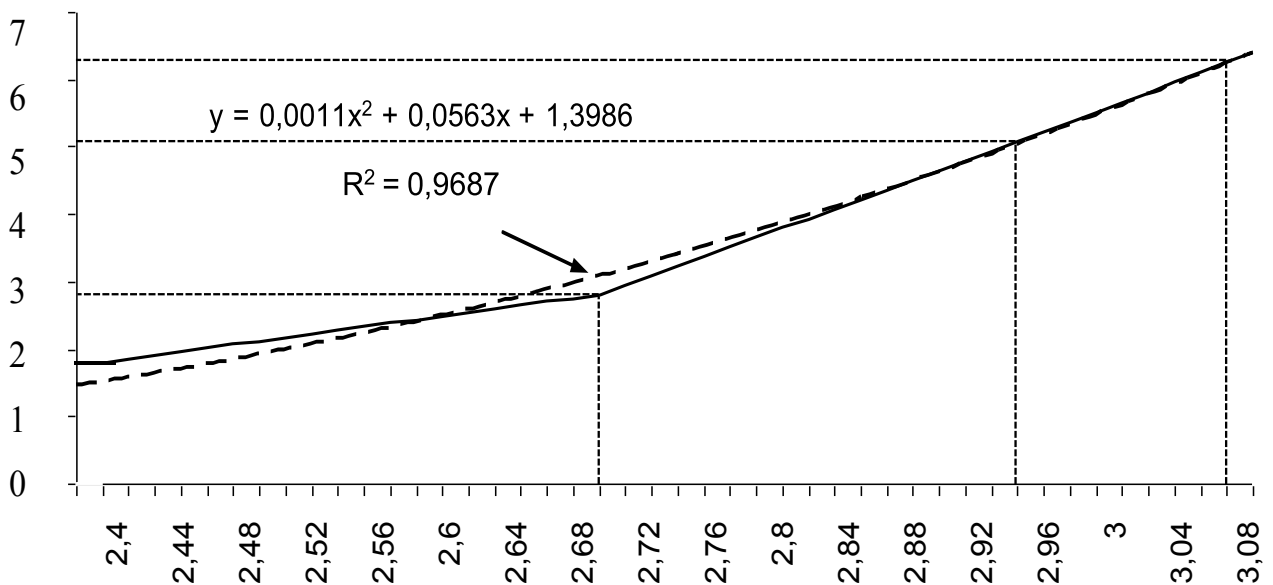


Рис. 3.9 Графік регресійної залежності обсягу чистого прибутку від коефіцієнту залученості

Аналітичний вираз цієї залежності описується такою формулою:

$$y = 0,0011x^2 + 0,0563x + 1,3986, \quad (3.1)$$

де y – визначає величину чистого прибутку, тис. грн;

x – значення коефіцієнта залученості.

Високе значення величини достовірності апроксимації (R^2) свідчить про те, що ця залежність є теоретично обґрунтованою.

З огляду на це, варто наголосити на практичній обґрунтованості використання запропонованої методики соціомапінгу, адже показники рівня залученості персоналу в соціальних мережах аптечної мережі можуть слугувати також предикторами майбутніх фінансових результатів.

При моделюванні оптимальної поведінки персоналу запропоновано використовувати метод соціомапінгу, який дає змогу аналізувати якісні та кількісні показники внутрішньої організаційної комунікації та колаборації, а також визначати слабкі місця організаційного середовища та недоліки впровадженної корпоративної культури. Завдяки визначеному рівню залученості кожного аналізованого працівника, можна визначати неформальних лідерів в організації, виявляти внутрішню організаційну субкультуру тощо.

За допомогою методу експертних оцінок SEER та моделі задачі про призначення, підтверджено ефективність методу соціомапінгу й адекватність оцінок за результатами аналізу, що в симбіозі дало змогу виявити ідеальних кандидатів на зарахування в кадровий резерв з метою виконання поставлених пріоритетних завдань в управлінні поведінкою персоналу.

Методичною основою управління поведінкою персоналу вважається Кодекс корпоративної поведінки персоналу. Кодекс корпоративної поведінки – це комплекс стандартів, якими повинні керуватися підприємства при веденні бізнесу в глобальній перспективі. Для кожного суб'єкта організації він встановлює етичні норми поведінки, що визначають спільні дії і рішення, які приймаються в щоденній роботі. Кодекс повинен бути заснований на спільних цінностях і переконаннях, які визначатимуть поведінку кожного члена колективу. Створення корпоративного кодексу – це один зі способів забезпечення інформативної відкритості та публічності, свідчення дотримання високих стандартів корпоративної поведінки. Корпоративний кодекс насамперед покращуватиме імідж. У будь-якому випадку кодекс повинен опиратися на основні норми етики і правила ділової поведінки, а також відображати реальну ситуацію в аптечній мережі і її специфіку.

Кодекс корпоративної поведінки повинен виконувати чотири основні функції: управлінську, іміджеву, соціально-психологічну та стабілізаційну.

Управлінська функція цього кодексу полягає насамперед у регулюванні поведінки персоналу в несприятливих соціально-психологічних умовах.

Іміджева функція кодексу передбачає формування довіри до мережі на ринку, тобто є інструментом налагодження корпоративних зв'язків з громадськістю і підвищення інвестиційної привабливості. Залучення етичних та поведінкових кодексів до управління поведінкою персоналу стає загальносвітовим стандартом.

Стабілізаційна функція спрямована на врегулювання корпоративних конфліктів у середині колективу.

Кодекс може транслювати цінності мережі усім працівникам, орієнтувати їх на єдині корпоративні цілі і саме цим підвищувати корпоративну ідентичність.

Не існує чітко сформованого стандарту стосовно наповнення кодексу. Зазвичай, у ньому визначені місія і завдання, основні принципи, цінності, зафіксовані стандарти поведінки персоналу. Кодекс складається з двох частин: ідеологічної (місія, цінності, мета) та нормативної (стандарти робочої поведінки). Кодекс корпоративної поведінки повинен складатися з таких основних розділів:

1. Місія та філософія.
2. Принципи корпоративної поведінки.
3. Права й обов'язки управлінського персоналу.
4. Органи управління.
5. Відповідальність
6. Вирішення конфліктів.

При дотриманні Кодексу корпоративної поведінки всі працівники повинні керуватися основними принципами: принципом спільної роботи; принципом професійної принциповості; принципом об'єктивності та незалежності; принципом шанобливого ставлення до інтелектуальних цінностей.

Керуючись цими основними принципами у дотриманні Кодексу корпоративної поведінки, працівники набувають особливих цінностей не тільки у контексті внутрішньоорганізаційних процесів, а й у глобальному розрізі. Розвиток партнерських відносин і все більша взаємозалежність бізнесу організацій стимулюють розвиток ділової етики, а етичні вимоги відображаються в корпоративних і професійних кодексах, стаючи ядром корпоративної культури організацій. Організаційно-методичне забезпечення управління залученістю персоналу є складовою внутрішнього інституційного середовища.

Через формальні правила поведінки формується внутрішнє інституційне середовище, а саме цілісна система формальних і неформальних норм та правил поведінки персоналу, а також відповідальність за їх виконання. Ефективним інструментом гармонійного поєднання формальних та неформальних аспектів поведінки персоналу є корпоративна культура.

Висновки до розділу 3

При формуванні системи управління поведінкою персоналу необхідний дієвий інструмент моделювання оптимальних процесів у мікросередовищі персоналу, який би давав змогу брати до уваги всі соціально-психологічні чинники, культурні та поведінкові особливості комунікації. Це сприяє впровадженню нового підходу до моделювання ефективної поведінки персоналу, а саме методу соціомапінгу на основі поєднання складових корпоративної культури. На відміну від наявних методів, він розкриває сутність процесу формування ефективної поведінки персоналу з урахуванням усіх соціокультурних чинників неформальних, формальних та культурних мереж у середовищі колективу підприємства. На підставі створення соціомап зроблено висновки про те, що за таких умов діяльності першочергове завдання менеджменту полягає у формуванні або адаптації корпоративної культури з використанням інструментів крос-культурної комунікації, а також оцінюванням рівня ефективності обох груп для визначення пріоритетних цілей в управлінні поведінкою персоналу на довгострокову перспективу.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження встановлено, що залученість – важливий фактор, від якого залежить не тільки ефективність і результативність співробітника, але й успішність всієї компанії. Багато в чому залученість співробітників залежить від керівника та його сприйняття. Тому пояснюйте топ-менеджменту, навіщо це потрібно і для чого. Якщо співробітники залучені, вони лояльно ставляться до компанії, змін, нововведень і підтримують наміри керівництва. Цікавтеся моральним станом співробітників, регулярно надавайте їм фідбек, організуйте мітинги 1:1 та неформальні зустрічі.

Проведено аналіз аптечної мережі «Бажаємо здоров'я». Результати аналізу виявили нормальний фінансовий стан. Проведений аналіз підтвердив високий рівень кадрового складу аптечної мережі «Бажаємо здоров'я», але присутні недоліки кадрового менеджменту. Проведене експертне оцінювання стану залученості персоналу. Анкетування виявило недостатньо високий рівень залученості, що потребує управлінського втручання.

При формуванні системи управління поведінкою персоналу необхідний дієвий інструмент моделювання оптимальних процесів у мікросередовищі персоналу, який би давав змогу брати до уваги всі соціально-психологічні чинники, культурні та поведінкові особливості комунікації. Це сприяє виробленню нового підходу до моделювання ефективної поведінки персоналу, а саме методу соціомапінгу на основі поєднання складових корпоративної культури. На відміну від наявних методів, він розкриває сутність процесу формування ефективної поведінки персоналу з урахуванням усіх соціокультурних чинників неформальних, формальних та культурних мереж у середовищі колективу підприємства. На підставі створення соціомап зроблено висновки про те, що за таких умов діяльності першочергове завдання менеджменту полягає у формуванні або адаптації корпоративної культури з використанням інструментів крос-культурної комунікації, а також оцінюванням рівня ефективності обох груп для визначення пріоритетних цілей в управлінні поведінкою персоналу на довгострокову перспективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білуха М.Т. Методологія наукових досліджень: підручник / М.Т. Білуха. – К. : АБУ, 2018. – 480 с.
2. Буткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посіб. / Т.В. Буткевич – К. : Центр навч. л-ри, 2019. – 456 с.
3. Вакуленко С.М. Соціологія праці : наук.-навч. посіб. / С.М. Вакуленко. – К. : Знання, 2018. – 262 с.
4. Вербець В.В. Соціологія / В.В. Вербець, О.А. Субот, Т.А. Христюк – К. : Кондор, 2019. – 550 с.
5. Вітлінський В.В. Аналіз, моделювання та управління економічним розвитком : навч. посіб. для самост. вивчення дисципліни / В.В. Вітлінський, П.І. Верчено. – К.: КНЕУ, 2020. – 292 с.
6. Вітлінський В.В. Моделювання економіки : навч. посіб. / В.В. Вітлінський. – К. : КНЕУ, 2018. – 408 с.
7. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади / В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, С.М. Попов. – К : Професіонал, 2016. – 576 с.
8. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування Науковевидання. / Н.Л. Гавкалова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2017. – 400 с.
9. Гавкалова Н.Л. Формування та використання інтелектуального капіталу. Наукове видання / Н.Л. Гавкалова, Н.С. Маркова Н.С. – Х. : Вид. ХНЕЦ, 2016. – 252 с.
10. Головнева И.В. Психологические основы кадрового менеджмента : учеб. пособие / И.В. Головнева. – Х. : Изд-во НУА. – 2019. – 148 с.
11. Гончаров В.М. Управління ефективним функціонуванням машинобудівних підприємств : монографія / Гончаров В.М., Макаренко В.М., Ольшанський О.В., Гончаров Є.В. ; [під ред. проф. Гончарова В.М.] – Донецьк : СПД Купріянов В.С. 2017. – 218 с.

12. Гриньова В.М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні : монографія / В.М. Гриньова, О.Є. Попов. – Х. : Вид-во ХДЕУ, 2018. – 324 с.
13. Дичківська І.М. Інноваційні педагогічні технології : навч. посіб. / І.М. Дичківська. – К. : Академвидав, 2014. – 352 с.
14. Доронін А.В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток : моногр. / А.В.Доронін. – Х. : ВД ІНЖЕК, 2018. – 320 с.
15. Дороніна М.С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства / М.С. Дороніна. – Х. : ХНЕУ, 2014. – 444 с.
16. Дороніна М.С. Управління організаційною поведінкою : монографія / М.С. Дороніна, В.В. Тютлікова. – Х. : ХНЕУ, 2015. – 200 с.
17. Дороніна М.С. Управління поведінкою персоналу. Гендерний аспект. Наук. вид-ня / М.С. Дороніна, В.І.Ковальова. – Х. : АдваАтм, 2019. – 284 с.
39. Євтушевський В.А. Стратегія корпоративного управління : моногр. /В.А. Євтушевський, К.В. Ковальська, Н.В. Бутенко; – К. : Знання, 2017. – 287 с.
40. Єріна А.М. Організація вибіркового спостереження: навч. посібник / А.М. Єріна. – К. : КНУ, 2014. –127 с.
41. Задихайло Д.В. Корпоративне управління : навч. посібник / Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г.В. Назарова. – Х. : Еспада, 2014. – 687 с.
42. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія / Г.М. Захарчин. – Львів : Вид-во НУ –Львівська політехніка, 2019. – 272 с.
43. Захарчин Г.М. Забезпечення конкурентоспроможності та розвиток організаційної культури підприємства: сучасна парадигма і прикладний аспект : монографія / Г.М. Захарчин, А.А. Терехух, Л.С. Лісовська. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2019. – 437 с.
44. Захарчин Г.М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства : монографія / Г.М. Захарчин. – Львів : Вид-во НУ –Львівська Політехніка, 2017. – 348 с.
45. Іванюта С.М. Підприємництво та бізнес-культура : навч. посібник / С.М. Іванюта, В.Ф. Іванюта. – К. : Центр учб. л-ри, 2017. – 288 с.

46. Клебанова Т. С. Моделі оцінки ефективності санації підприємств на основі нечітких множин / Т.С. Клебанова, О. В. Панасенко // Актуальні проблеми економіки. – 2017. – №7. – С.158–165.
47. Колот А.М. Мотивація персоналу / А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 2014. – 337 с.
48. Космина Ю.М. Інтеграція внутрішнього маркетингу в організаційну культуру організації / Г.М. Захарчин, Ю.М. Космина // Науковий вісник Національного університету –Львівська Політехніка №749. – Львів: Видавництво НУЛП. - 2012. – С. 38-42.
49. Космина Ю. М. Аналізування факторів, які впливають на поведінку персоналу підприємства в сучасних ринкових реаліях / Ю.М. Космина // Вісник НУ –Львівська Політехніка, серія –Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – №778. – С. 64- 67.
50. Космина Ю.М. Роль організаційної культури на різних етапах життєвого циклу підприємства / Ю.М. Космина // Вісник Одеського Національного Університету ім. Мечникова, серія –Економіка. – 2014. – Том 19, вип. 1. – С. 175-177.
51. Космина Ю.М. Економічні чинники управління поведінкою персоналу машинобудівних підприємств у сучасних умовах / Г.М. Захарчин, Ю.М. Космина // Бізнес Інформ. –2014. – №4. – С. 257-262.
52. Космина Ю.М. Оцінювання ефективності програм навчання персоналу в контексті організаційної поведінки / Р.О. Винничук, Ю.М. Космина // Вісник Херсонського державного університету, серія –Економічні науки. – 2014. – Частина 1, вип. 9-1. – С. 98-102.
53. Космина Ю.М. Інституційні аспекти управління поведінкою персоналу підприємства / Г.М. Захарчин, Ю.М. Космина // Вісник Миколаївського національного університету, серія –Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. - №4. – С. 142-146.
54. Космина Ю.М. Трансформація функцій управління поведінкою персоналу підприємства в сучасних умовах / Г.М. Захарчин, Ю.М. Космина // Вісник Одеського Національного Університету ім. Мечникова, серія –Економіка. – 2015. – Том 20, вип. 6. – С. 177-180.

55. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Філіп Котлер, Лі. Ненсі ; [пер. з англ.. С. Яринич]. – К. : Стандарт, 2005. – 302 с.
56. Кузьмін О.Є. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства / О.Є. Кузьмін, Н.Г. Георгіаді ; Нац. ун-т "Львівська політехніка". – Львів : Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2006. – 368 с.
57. Лихолобов Е.А. Технології управління персоналом в контексті формування організаційної поведінки / Е.А. Лихолобов // Управління проектами та розвиток виробництва. – Луганськ : Вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2011. – №2 (38). – С.60–67.
58. Cheung-Judge M.Y. Organization development: a practitioners guide for organizational development and human resource / M.Y. Cheung-Judge, L. Holbeche. – London : Kogan Page, 2011. – 344 p.
59. Eccles R. G. The impact of a corporate culture of sustainability on corporate behavior and performance / R.G. Eccles, I. Ioannu, G. Serafein. – Cambridge : Harvard Business School Press, 2012. – 56 p.
60. HRM issues in multinational companies: case studies from Ukrainian and Russian subsidiaries. – Kiev : Kyiv Mohyla Academy Publishing, 2013. – HSBC 50 years investment forecast.
61. Ivancevich J. M. Organizational behavior and management / J. Ivancevich, R. Konopaske. – 9th ed. – NY. : McGraw-Hill, 2010. – 672 p.
62. IMD World Competitiveness Yearbook [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.imd.org>
63. Kosmyna Y. Conceptual approaches towards personnel behavior management of Ukrainian industrial enterprise / Y. Kosmyna, G. Zakharchyn // International Journal of Business and Social Research. – 2014. – No 4. – Vol. 5. – P. 131-136.
64. Kosmyna Y. Application of modern methods of sociometric analysis for modelling personnel optimal behavior at the enterprise / Y. Kosmyna, G. Zakharchyn // Economics, entrepreneurship, management. – 2014. - № 2. – P. 33- 38.

65. Tidd J. Managing innovation: integrating technological, market and organizational change, / J. Tidd, J. Bessant. – 5 ed. – NY. : Wiley, 2013. – 650 p.

ДОДАТКИ

[illegible]

Культурологічні тенденції в суспільстві (в т. ч. вплив культурних особливостей регіону і т.д.)										
Інтеграційно – глобалізаційні процеси. (Вплив глобалізації та інтеграції з зовнішніми ринками)										
Екологія										
Релігійне підґрунтя										
Демографічні тренди. Зміна поколінь. (Вплив зміни поколінь. Вікова, культурна, гендерна неоднорідність між персоналом, і на ринку праці)										
Технологічно – інноваційний розвиток. (Вплив ризиків оптимізації виробничих процесів. Вплив інновацій)										
Аутсорсинг персоналу. (Залучення працівників на короткий термін ззовні. Ризик збільшення частки такого персоналу)										
Організації та об'єднання працівників. (Вплив профспілок і т. д.)										
Локальні умови ринку праці										
Інституційні норми										

Ваша стать:

☐ Жін.

☐ Чол.

Ваш вік:

До 19 20 – 24 25 – 29 30 – 34 35 – 39 40 – 44 45 – 49 50 – 54 55 – 59 60 +
о о о о о о о о о о

Ваш стаж роботи за професією:

до 3 років від 3 до 5 років від 5 до 10 років від 10 до 15 років стаж роботи
о о о о

C

Додаток Б

Б.1. Анкета для визначення згуртованості колективу організації

Шановний учаснику опитування!

Анкетування проводиться з метою оцінити рівень згуртованості вашого колективу. Просимо вас у вільній колонці вказати ім'я вашого колеги (співробітника) який найбільше відповідає твердженню питання, а також оцінити цю відповідність від 0 до 10, де 0 - взагалі не відповідає, а 10 - найбільш відповідає твердженню. До кожного з цих тверджень просимо вас вказати двох співробітників.

Дані цієї анкети будуть проаналізовані групою незалежних експертів з метою подальшого наукового дослідження. Ваші відповіді будуть повністю анонімні (просимо вас вказувати тільки справжні імена, які в ході дослідження будуть замінені).

Заповнюючи анкету, ви робите значний вклад у подальше дослідження та вдосконалення методик організаційної поведінки на підприємстві.

Наперед дякуємо вам за участь в опитуванні та за щирі, об'єктивні відповіді!

1. Прошу вказати Ваше ім'я: _____

1.1. Вкажіть Ваш вік: _____

2. У разі проблем у професійній сфері, до кого із співробітників ви б звернулись у першу чергу? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10)

3. У разі проблем в особистій сфері, до кого із співробітників ви б звернулись у першу чергу? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10)

4. Хто з ваших співробітників, на вашу думку, звернеться до вас у разі виникнення професійних проблем? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10)

5. Хто з ваших співробітників, на вашу думку, звернеться до вас у разі виникнення особистих проблем? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10)

6. Кому з ваших співробітників ви б запропонували свою допомогу (особистого та професійного характеру)? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10)

7. З ким з ваших співробітників у вас найбільше співпадають погляди? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10)

8. З ким з ваших співробітників вам найлегше спілкуватися? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10)

9. З ким з ваших співробітників у вас подібні (або співпадають) зацікавлення та хобі? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10)

10. Кого на робочому місці ви зазвичай намагаєтесь уникати? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10)

11. З ким із співробітників вам найлегше дійти до компромісу? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10)

12. З ким із співробітників ви найближче спілкуєтесь по робочих питаннях? (Назвіть лише одну особу, а також оцініть вагомість за шкалою від 0 до 10)

12.1. Якими засобами зв'язку ви користуєтесь щоб скontaktуватися з цією особою (Пит. 12)

- ☐ Телефон
- ☐ Інтернет
- ☐ Особиста зустріч
- ☐ Опосередковано (Перехід до питання 12.2)

12.2. (У разі вибору №4) Через кого ви передаєте інформацію?

13. З ким із співробітників ви найближче спілкуєтесь по особистих питаннях? (Назвіть лише одну особу, а також оцініть вагомість за шкалою від 0 до 10)

13.1. Якими засобами зв'язку ви користуєтесь щоб скontaktуватися з цією особою (Пит. 12)

- ☐ Телефон
- ☐ Інтернет
- ☐ Особиста зустріч

ДЯКУЄМО ЗА ВАШУ ВІДПОВІДЬ!

№	Завдання 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Ініціативність	93	84	95	80	88	79	77	70	75	91	82	91	90	88	90	76	90	84	60	88
2	Харизма	72	69	55	45	40	51	60	60	89	45	61	69	74	42	55	66	82	56	80	74
3	Прагматизм	74	80	69	79	81	55	67	90	84	80	57	79	94	66	81	90	75	69	94	65
4	Приязність	80	64	72	55	64	74	69	72	60	65	70	74	55	81	72	69	76	60	72	40
5	Організованість	95	88	92	89	74	90	89	86	81	77	79	68	92	94	80	88	62	80	55	84
№	Завдання 2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Об'єктивність	40	85	69	80	45	54	61	58	77	60	59	60	55	62	74	55	77	45	59	68
2	Стресостійкість	81	77	74	69	72	70	81	64	70	72	69	81	74	70	79	64	88	79	74	80
3	Рішучість	45	79	55	54	79	80	74	57	75	65	76	59	64	42	63	58	75	72	77	65
4	Креативність	85	65	88	85	92	85	85	87	89	90	90	82	85	92	83	90	73	90	75	89
5	Компетентність	80	69	90	83	95	65	88	65	91	85	89	88	90	80	81	95	84	87	58	92
№	Завдання 3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Комунікабельність	80	69	94	91	88	79	92	90	88	80	79	77	90	91	94	94	88	95	88	79
2	Нестандартне мислення	65	82	78	69	81	89	82	85	77	69	66	84	85	56	72	77	74	79	80	88
3	Красномовність	45	49	75	70	76	49	74	57	75	55	75	65	55	76	59	64	42	63	68	58
4	Справедливість	75	80	64	45	74	71	68	79	82	77	60	74	70	55	74	62	77	74	69	80
5	Харизма	81	84	80	90	91	94	88	77	74	92	90	94	86	77	88	84	87	78	92	90

№	Завдання 1	Номери експертів																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Ініціативність	0,224	0,218	0,248	0,229	0,253	0,226	0,212	0,156	0,192	0,254	0,234	0,238	0,222	0,237	0,238	0,195	0,233	0,240	0,166	0,250
2	Харизма	0,173	0,179	0,143	0,129	0,115	0,146	0,165	0,133	0,228	0,125	0,174	0,181	0,182	0,113	0,145	0,169	0,212	0,160	0,221	0,210
3	Прагматизм	0,178	0,207	0,180	0,227	0,233	0,157	0,185	0,200	0,215	0,223	0,163	0,207	0,232	0,177	0,214	0,231	0,194	0,197	0,260	0,185
4	Приязність	0,193	0,166	0,187	0,158	0,184	0,212	0,190	0,160	0,154	0,181	0,200	0,194	0,135	0,218	0,190	0,177	0,197	0,171	0,199	0,113
5	Організованість	0,229	0,228	0,240	0,255	0,213	0,257	0,245	0,191	0,208	0,215	0,226	0,178	0,227	0,253	0,211	0,226	0,161	0,229	0,152	0,239
№	Завдання 2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Об'єктивність	0,120	0,226	0,183	0,215	0,117	0,152	0,156	0,175	0,191	0,159	0,154	0,162	0,149	0,179	0,194	0,151	0,193	0,120	0,172	0,172
2	Стресостійкість	0,244	0,205	0,196	0,185	0,187	0,197	0,208	0,193	0,174	0,191	0,180	0,218	0,201	0,202	0,207	0,176	0,221	0,211	0,215	0,203
3	Рішучість	0,135	0,210	0,146	0,145	0,206	0,225	0,190	0,172	0,186	0,172	0,198	0,159	0,173	0,121	0,170	0,160	0,188	0,193	0,224	0,164
4	Креативність	0,256	0,173	0,234	0,229	0,240	0,240	0,218	0,262	0,221	0,239	0,234	0,221	0,230	0,265	0,224	0,248	0,183	0,241	0,218	0,213
5	Компетентність	0,241	0,184	0,239	0,223	0,248	0,183	0,226	0,196	0,226	0,212	0,232	0,237	0,244	0,231	0,218	0,262	0,211	0,233	0,169	0,233
№	Завдання 3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Комунікабельність	0,231	0,189	0,240	0,249	0,214	0,206	0,227	0,231	0,222	0,214	0,213	0,195	0,233	0,256	0,242	0,246	0,239	0,244	0,221	0,200
2	Нест. мислення	0,187	0,225	0,199	0,189	0,197	0,232	0,202	0,219	0,194	0,211	0,178	0,213	0,220	0,157	0,186	0,202	0,201	0,203	0,201	0,222
3	Красномовність	0,130	0,134	0,191	0,191	0,185	0,109	0,183	0,146	0,189	0,147	0,202	0,164	0,142	0,214	0,152	0,167	0,114	0,161	0,171	0,146
4	Справедливість	0,210	0,219	0,163	0,126	0,180	0,185	0,168	0,203	0,207	0,206	0,162	0,187	0,181	0,154	0,191	0,162	0,209	0,190	0,173	0,202
5	Харизма	0,234	0,230	0,204	0,246	0,221	0,246	0,217	0,198	0,186	0,246	0,243	0,238	0,222	0,216	0,227	0,220	0,236	0,200	0,231	0,227

Додаток В

	Визначення	Джерело
Управління залученістю персоналу	Систематично-організаційний процес відтворення і ефективного використання персоналу.	Завадський Й.С. Менеджмент: «Management» – 2-ге. вид. – Київ.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. – С. 113.
Управління залученістю персоналу	Частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації.	Данілюк В.М., Петюк В.М., Цинбалюк, С.О. Менеджмент персоналу: Навч.-метод. посіб. – Київ.: КНЕД, 2006. – С. 17.
Управління залученістю персоналу	Сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще не використаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань	Блейк Р. Р., Мутон Дж. С. Научные методы управления: Пер. з англ. — Київ.: Лига- пресс, 1992. – С. 43.
Управління залученістю персоналу	Специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи.	Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – Київ.: Кондор, 2003. – С. 27
Управління залученістю персоналу	Діяльність, спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей.	Кириченко О.А., Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. – 3-тє вид., перероб. і доп. – Київ.: Знання-Прес, 2002. – С. 219.
Управління залученістю персоналу	Стратегічний і логічно послідовний підхід до управління найціннішими ресурсами організації – людьми, які в ній працюють, роблячи індивідуальний і колективний внесок в досягнення її цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу компанії.	Армстронг М. Менеджмент: методы и приемы: Пер. с 3-го англ. изд./ М. Армстронг. – Київ.: Знання-Прес, 2006. – С.328.
Управління залученістю персоналу	Процес планування, підбору, підготовки, оцінки і безперервної освіти персоналу, спрямований на раціональне його використання, підвищення ефективності виробництва і, врешті, покращення умов життя працівників.	Скрипко Т.О., Ланда О.О. Менеджмент: Навч. посібник. – Київ.: Центр навчальної літератури, 2006. – С. 74.
Управління залученістю персоналу	Діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) з метою досягнення цілей як організації, так і індивідуальних.	Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. – 2-е вид. – Київ.: МАУП, 2008. – С. 10.
Управління залученістю персоналу	Діяльність на підприємствах, спрямована на найбільш ефективне використання працівників для досягнення поставлених цілей.	Хміль Ф.І. Менеджмент. – Київ.: Вища школа, 1995. – С. 51.
Управління залученістю персоналу	Молода наука, об'єктом якої є вивчення шляхів ефективного планування та управління людськими ресурсами.	Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. – Київ.: Мегаполіс, 2001. – С. 14.

Управління залученістю персоналу	Специфічна сфера людської діяльності, пов'язана з організацією і спрямуванням дій людей, спрямованих на досягнення конкретної мети.	Ситник Н.І. Управління персоналом. – Київ.: ІНКОС, 2009. – С. 12.
Управління залученістю персоналу	Стратегічно і логічно послідовний підхід до управління найціннішими ресурсами організації – людьми, які в ній працюють і роблять індивідуальний та колективний внесок в досягнення її цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу компанії.	Kinicki A., Kreitner R. Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practices. – Boston: Harvard University Press, 2009. – P. 34 – 35.
Управління залученістю персоналу	Управління людськими ресурсами за допомогою вивчення людської поведінки, ставлення до професійних обов'язків та їх виконання в організаціях.	Hellriegel D., Slocum J.W., Woodman R.W. Organizational Behaviour. – Scarborough, Ontario: Thomson Publishing, 1998. – P. 40.
Управління залученістю персоналу	Академічна дисципліна, яка за допомогою теорій та практик бізнес-менеджменту, організаційної поведінки та соціальної психології дає змогу ефективно керувати як однією людиною, так і групою людей в організації.	Schermerhorn J.R., Hunt J.G., Osborn R.N. Organizational Behaviour. – Hoboken, NJ: John Wiley and Sons Publishing, 2004. – P. 26.

Наукові підходи до трактування поняття –організаційна поведінка

	Визначення	Джерело
Організаційна поведінка	Це вивчення поведінки людей (індивідів і груп) в організаціях та практичне використання отриманих знань.	Newstrom J.W, Davis K., Organizational behaviour – Minneapolis.: McGraw – Hill, 2002. – 534 p.
Організаційна поведінка	Це поведінка працівників в управлінських процесах, що мають свої цикли, ритми, темпи, структуру відносин, організаційні рамки і культуру.	Колот А.М., Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навчальний посібник – Київ: КНЕУ, 1998. – 224 с.
Організаційна поведінка	Це галузь соціальних наук, яка має будувати теорії, що використовуються для передбачення, розуміння і контролінгу поведінки в організаціях.	Савчук Л.М, Бутенко Н.Ю., Організаційна поведінка – К.: КНЕУ, 2001. – 249 с.
Організаційна поведінка	Це спеціальна наука, що відноситься до наукової дисципліни «менеджмент», вивчає організації і працюючих у них людей з застосуванням засобів психології, соціології, антропології та суміжних дисциплін.	Adler N., International Dimensions of Organizational Behavior. 3rd edition – Cincinnati.: McGraw-Hill, 1997. – P. 126.
Організаційна поведінка	Це вивчення людської поведінки, ставлення до професійних обов'язків та їх виконання в організаціях.	Hellriegel D., Slocum J.W. Organizational Behaviour. – Scarborough, Ontario: Thomson, 1998. – P. 40

Національний фармацевтичний університет

Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту

Кафедра управління та забезпечення якості у фармації

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувачка кафедри
управління та забезпе-
чення якості у фармації**

Тетяна КРУТСЬКИХ

« 19 » січня _____ 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Віри БЕРВІНОВОЇ

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Управління залученістю фармацевтичного персоналу аптечної мережі»

керівник кваліфікаційної роботи: Юлія БРАТІШКО, докт. фарм. наук, професор

затверджений наказом НФаУ від «16» жовтня 2023 року № 229.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи: 12.01.2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: Форми фінансової звітності (Аптечна мережа «Бажаємо здоров'я» за 2018-2022 рр. (Форми 1, 2)

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ «БАЖАЄМО ЗДОРОВ'Я» ТА СТАНУ ЗАЛУЧЕ-
НОСТІ ЇЇ ПЕРСОНАЛУ

3 РОЗРОБКА НАПРЯМКІВ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ АПТЕЧНОЇ
МЕРЕЖІ «БАЖАЄМО ЗДОРОВ'Я»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

Таблиць – 6, рисунків – 39.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Ім'я, ПРІЗВИЩЕ, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Юлія БРАТІШКО, професор закладу вищої освіти кафедри управління та забезпечення якості у фармації	16.10.2023	06.11.2023
2	Юлія БРАТІШКО, професор закладу вищої освіти кафедри управління та забезпечення якості у фармації	07.11.2023	28.11.2023
3	Юлія БРАТІШКО, професор закладу вищої освіти кафедри управління та забезпечення якості у фармації	29.11.2023	29.12.2023

7. Дата видачі завдання: « 16 » жовтня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Отримання завдання, розроблення плану	16.10-22.10.2023 р.	виконано
2	Аналіз джерел інформації	23.10-29.10.2023 р.	виконано
3	Написання теоретичного розділу	30.10-06.11.2023 р.	виконано
4	Написання аналітичного розділу	07.11-28.11.2023 р.	виконано
5	Написання проєктного розділу	29.11-29.12.2023 р.	виконано
6	Оформлення роботи	02.01-07.01.2024 р.	виконано
7	Оформлення супровідної документації	08.01-12.01.2024 р.	виконано
8	Подання роботи до ЕК	12.01.2024 р.	виконано

Здобувач вищої освіти

Віра БЕРВІНОВА

Керівник кваліфікаційної роботи

Юлія БРАТІШКО

ВИТЯГ З НАКАЗУ № 229
по Національному фармацевтичному університету
від 16 жовтня 2023 року

Про затвердження тем кваліфікаційних робіт

Затвердити теми кваліфікаційних робіт, керівників-консультантів та рецензентів здобувачам вищої освіти 2 курсу, спеціальність – 073 Менеджмент, освітня програма – Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом, ступінь вищої освіти – магістр, термін навчання – 1 р. 6 міс., заочна форма здобуття освіти.

Прізвище, ім'я по батькові здобувача вищої освіти	Тема кваліфікаційної роботи (українською мовою)	Тема кваліфікаційної роботи (англійською мовою)	Керівник кваліфікаційної роботи	Рецензент кваліфікаційної роботи
Бервінова Віра Сергіївна	Управління залученістю фармацевтичного персоналу аптечної мережі	Management of pharmacy staff engagement in a pharmacy network	д.фарм.н., професор, професор ЗВО кафедри управління та забезпечення якості у фармації Братішко Юлія Сергіївна	к.фарм.н., доцент, доцент ЗВО кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу Національного фармацевтичного університету Малініна Наталя Геннадіївна

В.о. ректора

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**

№ 125391 від «9» січня 2024 р.

Проаналізувавши випускну кваліфікаційну роботу за магістерським рівнем здобувача вищої освіти заочної форми навчання Бервінової Віри Сергіївни, 2 курсу, _____ групи, спеціальності 073 Менеджмент, на тему: «Управління залученістю фармацевтичного персоналу аптечної мережі / Management of pharmacy staff engagement in a pharmacy network», 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

15%

8%

ВІДГУК

наукового керівника на кваліфікаційну роботу здобувача другого ступеня вищої освіти, спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми «Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом»

Віри БЕРВІНОВОЇ

на тему: «Управління залученістю фармацевтичного персоналу аптечної мережі»

Актуальність теми. За останні роки докорінно змінились підходи до управління персоналу всіх українських компаній, і фармація не стала виключенням. Традиційні підходи до мотивації персоналу стають недостатньо ефективними. А враховуючи режим воєнного стану в Україні з 24 лютого 2022 року, коштів на мотивацію персоналу у компаній недостатньо. Тому саме сьогодні проблема збереження команди, збереження та підвищення залученості персоналу до командної роботи як емоційно-інтелектуальний стан, який мотивує співробітників виконувати їхню роботу якнайкраще, є актуальною та важливою.

Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість. Всі наукові положення, що викладені здобувачем вищої освіти, є достовірними і ґрунтуються на проведеному теоретичному дослідженні методичних матеріалів, робіт вітчизняних і іноземних вчених-економістів щодо питань удосконалення управління залученістю персоналу аптечної мережі «Бажаємо здоров'я».

Оцінка роботи. Науково-практичну цінність роботі надають: аналіз рівня залученості персоналу аптечної мережі; використання методу соціометричного діагностування згуртованості колективу; рекомендації щодо підвищення залученості персоналу аптечної мережі. Представлені в роботі рекомендації є конкретними і достовірними, викликали відповідний практичний інтерес у керівництва фармацевтичного бізнесу і прийняті ним до розгляду з метою подальшого впровадження в практичну діяльність, про що свідчить акт впровадження.

Загальний висновок та рекомендації про допуск до захисту. В цілому кваліфікаційна робота на тему «Управління залученістю фармацевтичного персоналу аптечної мережі» здобувачки вищої освіти 2 курсу освітньої програми «Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом» Віри БЕРВІНОВОЇ є завершеним науковим дослідженням, відповідає вимогам, що ставляться до її змісту і оформлення, та рекомендується до захисту в Експертній комісії з позитивною оцінкою.

Науковий керівник _____ Юлія БРАТІШКО
19 січня 2024 р.

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу здобувача другого ступеня вищої освіти, спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми «Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом»

Віри БЕРВІНОВОЇ

на тему: «Управління залученістю фармацевтичного персоналу аптечної мережі»

Актуальність теми. Сьогодні залученість персоналу та управління нею є основою успіху будь-якої компанії. Система управління залученістю персоналу, та її невід'ємна складова – оцінка, дають поштовх для економічного, екологічного та соціального розвитку. Розробка нових підходів до оцінки, впровадження нових принципів, є необхідними передумовами розвитку ефективної та прибуткової діяльності аптечних мереж в цілому.

Теоретичний рівень роботи. Проблема управління залученістю персоналу в цілому й зокрема обґрунтуванням оцінки її напрямків займалося багато вчених, але деякі аспекти все ж лишаються відкритими.

Пропозиції автора з теми дослідження. Здобувачем вищої освіти запропоновано використання соціометричного аналізу для оцінки залученості персоналу аптечної мережі.

Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість. Практична цінність роботи полягає в удосконаленні та адаптуванні методики оцінки залученості персоналу до умов функціонування аптечної мережі, що підтверджується актом впровадження.

Недоліки роботи. Доцільно було б більш детально описати процедуру побудови соціомапи для оцінки рівня залученості персоналу.

Загальний висновок і оцінка роботи. Роботу виконано у відповідності до вимог стандартів, що висуваються до кваліфікаційних робіт за освітньою програмою «Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом»; кваліфікаційна робота заслуговує позитивної оцінки, а здобувач вищої освіти Віра БЕРВІНОВА – присвоєння кваліфікації «магістр менеджменту».

Рецензент _____

доц. Наталя МАЛІНІНА

29 січня 2024 р.

ВИТЯГ З ПРОТОКОЛУ № 6
засідання кафедри управління за забезпечення якості у фармації НФаУ

від «19» січня 2024 р.

ГОЛОВУЮЧИЙ: д.фарм.н., проф. Крутських Т.В.

СЕКРЕТАР: к.фарм.н., доц. Лісна А.Г.

ПРИСУТНІ: зав. каф., проф. Крутських Т.В., проф. Коваленко С.М., проф. Посилкіна О.В., проф. Літвінова О.В., проф. Братішко Ю.С., доц. Баєва О.І., доц. Гладкова О.В., доц. Глебова Н.В., доц. Деренська Я.М., доц. Зборовська Т.В., доц. Коляда Т.А., доц. Ковальова В.І., доц. Лісна А.Г., доц. Ткаченко О.В., доц. Мороз С.Г., здобувач вищої освіти Бервінова В.С.

ПОРЯДОК ДЕННИЙ:

1. Попередній захист кваліфікаційної роботи здобувача вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом другого (магістерського) рівня Віри БЕРВІНОВОЇ на тему «Управління залученістю фармацевтичного персоналу аптечної мережі».

СЛУХАЛИ: доповідь до кваліфікаційної роботи здобувача вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом другого (магістерського) рівня Віри БЕРВІНОВОЇ на тему «Управління залученістю фармацевтичного персоналу аптечної мережі».

УХВАЛИЛИ: допустити Віру БЕРВІНОВУ до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні Екзаменаційної комісії.

**Зав. кафедри управління та
забезпечення якості у фармації,
професор**

_____ **Тетяна КРУТСЬКИХ**

Секретар кафедри

_____ **Анастасія ЛІСНА**

НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ПОДАННЯ

**ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Направляється здобувач вищої освіти Віра БЕРВІНОВА до захисту кваліфікаційної роботи за галуззю знань 07 Управління та адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент освітньою програмою Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом на тему: «Управління залученістю фармацевтичного персоналу аптечної мережі».

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Декан факультету _____ / Наталія ЖИВОРА /

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Віра БЕРВІНОВА виконала кваліфікаційну роботу згідно з завданням, належним чином оформила кваліфікаційну роботу, надала супровідну документацію та допускається до захисту даної кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Юлія БРАТІШКО

«19» січня 2024 р

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

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

Завідувачка кафедри
управління та забезпечення якості у фармації

Тетяна КРУТСЬКИХ

«19» січня 2024 року

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

1. Найменування пропозиції для впровадження: методика оцінки залученості фармацевтичного персоналу аптеки (аптечної мережі).

2. Ким запропоновано: Національний фармацевтичний університет

Автори: Бервінова В.С., Братішко Ю.С.

3. Джерело інформації:

Бервінова В.С., Братішко Ю.С. Кваліфікаційна робота на тему «Управління залученістю фармацевтичного персоналу аптечної мережі»

4. Ким і коли впроваджено: ТОВ «АВ Ліки»

Дата початку впровадження: «10» листопада 2023р.

5. Ефективність впровадження: запропоновані методичні рекомендації були впроваджені для удосконалення управління залученістю фармацевтичного персоналу аптеки.

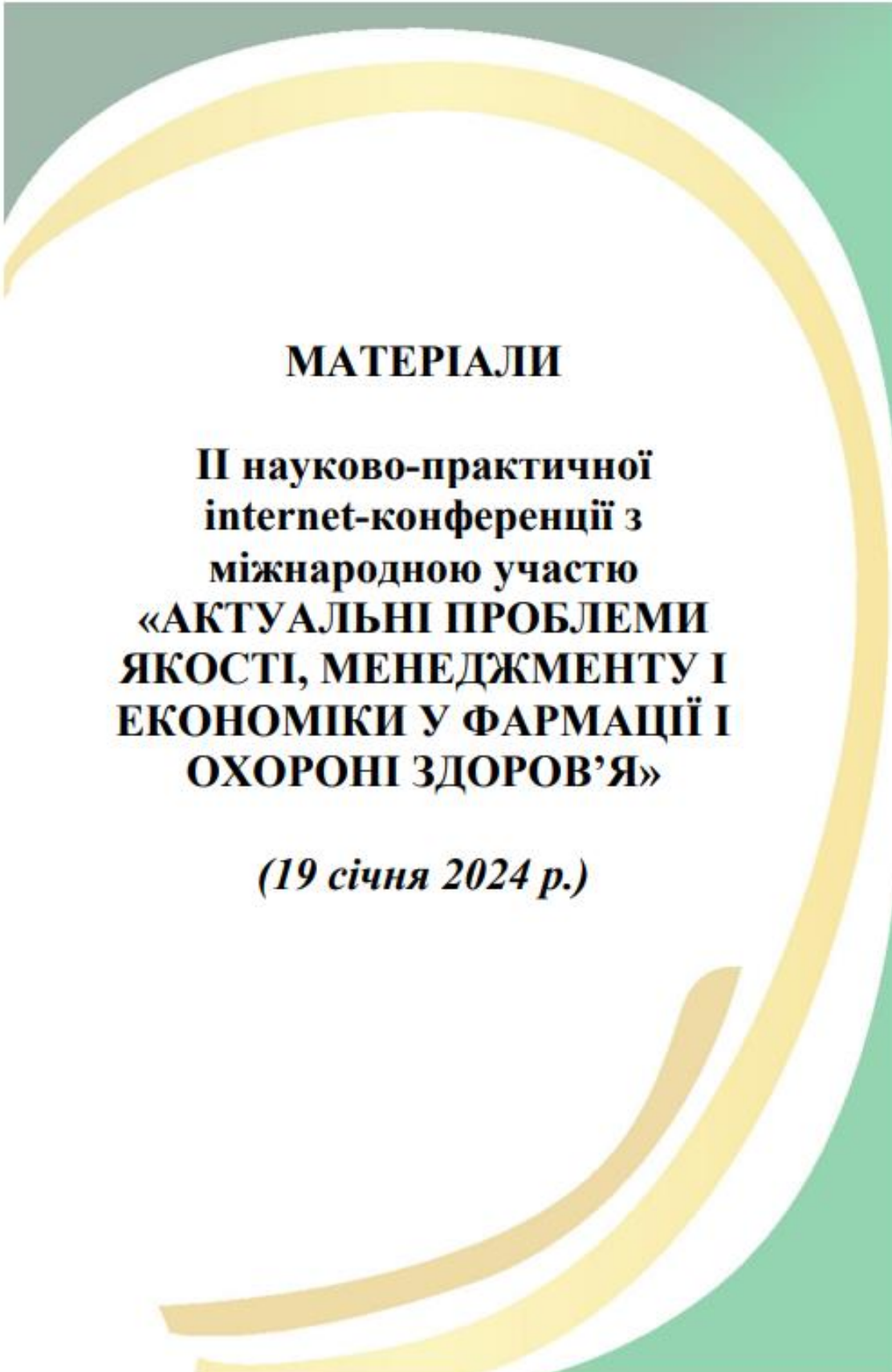
6. Зауваження та пропозиції: немає.

Завідувач аптекою

ТОВ «АВ Ліки»

Відповідальний за впровадження

ТОВ «АВ ЛІКИ»
АПТЕКА №44
С. ФОНТАНКА
ВУЛ. ЧЕХОВА, 111
ЄДРПОУ 43522468



МАТЕРІАЛИ

**II науково-практичної
internet-конференції з
міжнародною участю
«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ
ЯКОСТІ, МЕНЕДЖМЕНТУ І
ЕКОНОМІКИ У ФАРМАЦІЇ І
ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я»**

(19 січня 2024 р.)



*Міністерство охорони здоров'я України
Міністерство освіти і науки України
Національний фармацевтичний університет
Кафедра управління та забезпечення якості у
фармації*



МАТЕРІАЛИ

**II науково-практичної internet-конференції з міжнародною участю
«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЯКОСТІ, МЕНЕДЖМЕНТУ І
ЕКОНОМІКИ У ФАРМАЦІЇ І ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я»
(19 січня 2024 р.)**



MATERIALS

**of II scientific and practical internet-conference
with international participation
«ACTUAL PROBLEMS OF QUALITY, MANAGEMENT,
AND ECONOMY IN PHARMACY AND HEALTH CARE»
(19 January 2024)**

Харків

2024

УДК 330.101:615.1

Редакційна колегія:

Головний редактор:

проф. Крутських Т.В.

Члени редакційної колегії:

проф. Посилкіна О.В., проф. Літвінова О.В.

Реєстр з'їздів, конгресів, симпозіумів та науково-практичних конференцій: реєстраційне свідоцтво № 589 від 11.12.2023 р.

Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я: матер. II міжнарод. наук.-практ. internet-конференції з міжнар. участю, Харків, 19 січня 2024 / ред. кол.: Т.В. Крутських, О.В. Посилкіна, О.В. Літвінова, Харків : НФаУ, 2024. – 515 с.

Actual problems of quality, management, and economy in pharmacy and health care: materials of II scientific and practical internet-conference with international participation. January 19, 2024 / ed. board. : T.V. Krutskikh, O.V. Posilkina, O.V. Litvinova, Kharkiv : NUPh, 2024. – 515 p.

Збірник містить матеріали II науково-практичної конференції, які присвячені обговоренню наукових та практичних проблем управління якістю і менеджменту в фармації і охороні здоров'я; визначенню напрямів удосконалення господарської й інноваційної діяльності підприємств (організацій, закладів) у ринковій економіці, підготовки сучасних кадрів із залученням вчених, фахівців-практиків, викладачів навчальних закладів та дослідників, докторантів, аспірантів, підприємців з України та зарубіжжя.

Матеріали подаються мовою оригіналу

За достовірність матеріалів відповідальність несуть автори

Секція 10 Результати наукових досліджень здобувачів вищої освіти	366
Demchenko N., Arhbal A. <i>National University of Pharmacy, Kharkiv</i> Analysis of oncological drugs accessibility in Morocco	366
Dudnyk Victor <i>State educational institution "Donbas State Pedagogical University", Dnipro</i> Analytical management support for the balanced development of industrial enterprises	369
Soroka N.M., Sakhanda I.V. <i>Bogomolets National Medical University, Kyiv</i> Analysis of the pharmaceutical market of anti-inflammatory drugs for the treatment of intestinal diseases	371
Yankova I.V., Sakhanda I.V. <i>Bogomolets National Medical University, Kyiv</i> Research of the pharmaceutical market of antimicrobial agents for intestinal infections	373
Багаліка Т.О. <i>Науковий керівник: Томілін О.О.</i> <i>Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава</i> Сутність кооперації та її місце у системі аграрних відносин	376
Березінова В. С., Братішко Ю. С. <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків</i> Управління залученістю персоналу аптечної мережі	379
Бондаренко О.О., Живора Н.В., Ромась К.П. <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків</i> Перспективи створення лікувально-профілактичного засобу для місцевого застосування при оніхолізісі	382
Бондаренко О. А., Мира М. Г., Зборовська Т. В. <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків</i> Дослідження організації роботи медичного представника	383
Бурлака В.О.¹, Січкарь А. А.¹, Омельченко П.С.² <i>¹Національний фармацевтичний університет, м. Харків</i> <i>²ПрАТ «Лекхім-Харків»</i> Технологічні аспекти створення лікарського засобу у формі сиропу	385
Воробей І.А., Сметаніна К.І. <i>Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк</i> Роль фармацевта у запобіганні поширення COVID-19	386
Гала Л.О., Криворученко М.М. <i>Національний медичний університет імені О.О. Богомольця, м. Київ</i> Дослідження сучасного стану соціальної відповідальності аптек в умовах воєнного стану в Україні	389

Бервінова В. С., Братішко Ю. С.

Національний фармацевтичний університет, м. Харків

Управління залученістю персоналу аптечної мережі

wvera97w@gmail.com

Вступ. За останні роки докорінно змінились підходи до управління персоналу всіх українських компаній, і фармація не стала виключенням. Традиційні підходи до мотивації персоналу стають недостатньо ефективними. А враховуючи режим воєнного стану в Україні з 24 лютого 2022 року, коштів на мотивацію персоналу у компаній недостатньо. Тому саме сьогодні проблема збереження команди, збереження та підвищення залученості персоналу до командної роботи як емоційно-інтелектуальний стан, який мотивує співробітників виконувати їхню роботу якнайкраще, є актуальною та важливою.

Метою дослідження є розробка шляхів підвищення залученості фармацевтичного персоналу для забезпечення ефективності діяльності аптечних мереж. Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення таких завдань дослідження: вивчення сутності та значення залученості персоналу; проведення оцінки рівня залученості фармацевтичного персоналу аптечної мережі; визначення напрямків підвищення залученості персоналу для підвищення ефективності діяльності аптечної мережі..

Матеріали та методи. Використані наступні методи дослідження: методи наукової індукції та дедукції; історичний метод та метод логічного аналізу; контент-аналіз; метод експертних оцінок, анкетування та інші.

Результати. Доведено, що залученість – важливий фактор, від якого залежить не тільки ефективність і результативність співробітника, але й успішність всієї компанії. Якщо співробітники залучені, вони лояльно ставляться до компанії, змін, нововведень і підтримують наміри керівництва.

Дослідження у межах роботи проводились на базі аптечної мережі «Бажаємо здоров'я». Нами проведене експертне оцінювання залученості

персоналу аптечної мережі «Бажаємо здоров'я». В опитуванні взяли участь 33 експерти, які обізнані на питаннях управління персоналом у фармації. Дослідження проводились за удосконаленою методикою Gallup. Тобто до базових 12 параметрів оцінки були додані специфічні, які надають більшої глибини оцінці та відображають фармацевтичну специфіку. За методологією Gallup є 12 тверджень/питань, на які працівник повинен дати відповідь за 5-бальною шкалою Лайкерта. 1 бал – абсолютно не згоден, 2 – не згоден, 3 – нейтрально, 4 – згоден, 5 – абсолютно згоден.

Фактичний рівень залученості персоналу аптечної мережі «Бажаємо здоров'я» складає 71,4 із максимального значення 100 – це рівень «Лояльність», але майже на межі із рівнем «Задоволення», який може перейти у рівень «Терпіння», а це дуже небезпечно з точки зору ефективності менеджменту.

З метою моделювання оптимальної поведінки персоналу для підвищення його залученості запропоновано використовувати метод соціометрії. Він застосовується для діагностування міжособистісних та міжгрупових відносин для їх поліпшення.

Соціометричне аналізування дає змогу зрозуміти, які стосунки склалися між людьми, які вони утворюють підгрупи, кола, можна виміряти ступінь згуртованості і роз'єднаності колективу, моніторити динаміку зміни стосунків у групі. Для управління залученістю необхідний дієвий інструмент, який би дав змогу враховувати всі соціально-психологічні чинники, культурні та поведінкові особливості комунікації. Це можна зробити за допомогою соціомапінгу.

Соціомапінг – це новий метод аналізу соціально-економічних систем та мереж, який дає змогу виявити приховані структурні елементи в межах складної соціально-психологічної системи людських ресурсів, аналізуючи її динаміку. Метою соціомапінгу є діагностування чинників низької ефективності персоналу, виявлення позитивних і негативних впливів комунікаційних зв'язків у професійній, неформальній та особистісній мережі персоналу. Соціомапінг ґрунтується на теорії аналізу соціальних мереж, теорії нечітких множин і

математичній топології при моделюванні процесу прийняття рішень в умовах неповної інформації, зібраної шляхом опитування респондентів.

Респонденти повинні були відповісти на питання щодо рівня професійних та непрофесійних контактів усередині колективу, а також запропонувавши визначити рівень їхньої приналежності у межах від 1 до 10 балів, згідно з моделлю нечітких множин. За результатами анкетування від респондентів отримано оцінку віднесення кожного з виділених факторів до відповідної множини нечітких термів (лінгвістичних змінних) за бальною шкалою («1» – низький рівень, «5» – середній, «10» – високий).

На основі інформації, отриманої з проведеного опитування, створено соціомапи двох видів: формальної мережі та неформальної.

Метод соціомапінгу: сприятиме прогнозуванню поведінки персоналу; дає можливість визначати рівень ефективності формування корпоративної культури, виявити її сильні та слабкі сторони; сприятиме підвищенню ефективності діяльності персоналу, використовуючи переваги неформальної мережі, сприяє формуванню програми розвитку і саморозвитку персоналу; адаптації персоналу; програми підвищення рівня згуртованості персоналу в межах наявної корпоративної культури.

Висновки. Останнім кроком дослідження взаємозв'язку між рівнем залученості персоналу та ефективністю діяльності було розробка заходів з підвищення фонду додаткової заробітної плати та розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів.

Отже, залученість – важливий фактор, від якого залежить не тільки ефективність і результативність співробітника, але й успішність всієї компанії.

Багато в чому залученість співробітників залежить від керівника та його сприйняття. Якщо співробітники залучені, вони лояльно ставляться до компанії, змін, нововведень і підтримують наміри керівництва.

Необхідно цікавитись моральним станом співробітників, регулярно надавайте їм фідбек, організовуйте мітинги один на один та неформальні зустрічі. Це допоможе створити довірчі відносини.

Наукове видання

МАТЕРІАЛИ

**II науково-практичної internet-конференції з міжнародною участю
«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЯКОСТІ, МЕНЕДЖМЕНТУ І
ЕКОНОМІКИ У ФАРМАЦІЇ І ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я»
(19 січня 2024 р.)**

MATERIALS

**of II scientific and practical internet-conference
with international participation
«ACTUAL PROBLEMS OF QUALITY, MANAGEMENT,
AND ECONOMY IN PHARMACY AND HEALTH CARE»
(19 January 2024)**

Відповідальні за випуск Крутських Т.В., Посилкіна О.В.,

Літвінова О.В.



Національний фармацевтичний університет

Кафедра управління та забезпечення якості у фармацевції

II Науково-практична internet-конференція з міжнародною участю
“Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки
у фармацевції і охороні здоров’я”



СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА № 26

Бервінова Віра

брав(ла) участь у роботі круглого столу “Інтеграція якості, лідерства та ефективності у менеджменті охорони здоров’я та фармацевції” за програмою обсягом

6 годин / 0,2 кредита ЄКТС

19 січня 2024 року, м. Харків

Досягнуті результати навчання:

використання у професійній діяльності знань щодо сучасних підходів менеджменту якості та управління соціально-економічними процесами в закладах охорони здоров’я та фармацевтичних організаціях, а також формування розвитку лідерських навичок у керівників

В.о. Ректора Національного
фармацевтичного університету



Алла КОТВИЦЬКА

Кваліфікаційну роботу захищено
у Екзаменаційній комісії

« 15 » лютого 2024 р.

З оцінкою _____

Голова Екзаменаційної комісії,

доктор наук з державного управління, професор

_____ / Дмитро КАРАМИШЕВ /