

**МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ УКРАИНЫ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Факультет подготовки иностранных граждан

Кафедра организации и экономики фармации

КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**на тему: «ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПОДХОДОВ В
УПРАВЛЕНИИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИМ ПЕРСОНАЛОМ В
АПТЕЧНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ В МАРОККО»**

Выполнил: соискатель высшего образования кафедры
организации и экономики фармации Фс19(4,10д) i-04
специальности: 226 Фармация, промышленная фармация
образовательной программы Фармация

Мохамед Амин БАИЛАЛ

Руководитель: доцент заведения высшего образования
кафедры организации и экономики фармации, к. фарм. н.,
доцент Виталий ЧЕРНУХА

Рецензент: доцент заведения высшего образования
кафедры социальной фармации, к. фарм. н.,
доцент Любовь ТЕРЕЩЕНКО

Харьков 2024

АННОТАЦИЯ

В работе представлены результаты изучения организационных подходов в управлении фармацевтическим персоналом в аптечных заведениях в Марокко. Работа представлена на 44 странице и состоит из 3 разделов, общих выводов, источников литературы, приложений. Результаты исследований проиллюстрированы 1 рисунком и 10 таблиц.

Ключевые слова: аптечные учреждения, управление фармацевтическим персоналом, развитие персонала, организационные подходы, система управления персоналом.

ANNOTATION

The paper presents the results of a study of organizational approaches to the management of pharmaceutical personnel in pharmacies in Morocco. The work is presented on page 44 and consists of 3 sections, general conclusions, literature sources, and applications. The research results are illustrated with 1 figure and 10 tables.

Key words: pharmacy institutions, pharmaceutical personnel management, personnel development, organizational approaches, personnel management system.

СОДЕРЖАНИЕ

Перечень условных обозначений	4
ВВЕДЕНИЕ.....	5
РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В АПТЕЧНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ	8
1.1. Создание системы управления персоналом на предприятии.....	8
1.2. Методы управления фармацевтическим персоналом в аптечных учреждениях.....	13
1.3. Направления повышения эффективности работы в системе управления фармацевтическим персоналом	16
Выводы к 1 разделу.....	19
РАЗДЕЛ 2. ПОДХОДЫ В УПРАВЛЕНИИ ЭФФЕКТИВНЫМ РАЗВИТИЕМ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ СПЕЦИАЛИСТОВ В АПТЕЧНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ.....	20
2.1. Анализ направлений оценки фармацевтического персонала.....	20
2.2. Исследование уровня развития человеческого капитала в Марокко	24
Выводы к 2 разделу.....	27
РАЗДЕЛ 3. ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ ПОДХОДОВ ОЦЕНКИ В УПРАВЛЕНИИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИМ ПЕРСОНАЛОМ	29
3.1. Анализ результатов практического исследования	29
3.2. Алгоритм управления эффективностью фармацевтических специалистов аптечных учреждений.....	37
Выводы к 3 разделу.....	39
ВЫВОДЫ.....	41
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	44
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	Ошибка! Закладка не определена.

Перечень условных обозначений

АУП – адаптивное управление персоналом

АЧ – аптечное учреждение

ВОЗ – Всемирная организации здравоохранения

ЛС – лекарственные средства

МОЗ – министерство здравоохранения

МНН – международное непатентованное название

НПБ – нормативно-правовая база

ООН – Организация Объединенных Наций

ОСУП – организационная структура управления персоналом

СОК – система обеспечения качества

ССП – система сбалансированных показателей

GPP – Надлежащая аптечная практика

KPI – Key Performance Indicators – «Ключевые Показатели Эффективности»

WHO – World Health Organization

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. В современных условиях работы учреждений управление персоналом представляет собой одно из наиболее сложных направлений. Это связано с тем, что его деятельность приводит к существенным изменениям в формировании системы управления и оценки сотрудников. Усовершенствование данной системы в аптечных учреждениях должно быть всесторонним, учитывая, что большинство аптек в Марокко имеют классическую частную структуру.

Управление фармацевтическим персоналом в аптечных учреждениях строится на том, что в процессе работы сотрудники рассматриваются как ключевые участники, способствующие достижению экономических целей учреждения, а также как личности, принадлежащие к единой организационной системе. Успех функционирования аптечного учреждения зависит от индивидуальных качеств сотрудников, их знаний, профессионализма, дисциплины, мотивации, умения решать задачи, а также готовности к обучению. Поэтому для обеспечения эффективной работы аптечного учреждения необходимо правильно организовать трудовые процессы, постоянно контролировать работу персонала и применять разнообразные эффективные методы управления, основанные на научных принципах.

Цель исследования — провести системное исследование организационных подходов в управлении фармацевтическим персоналом в аптечных заведениях в Марокко.

Задачи исследования:

- Изучить процесс создания системы управления персоналом;
- Изучить теоретико-методологические основы управления эффективностью персонала;
- Проанализировать методы управления фармацевтическим персоналом в аптечных учреждениях;

- Рассмотреть современные концепции управления развитием персонала;
- Исследовать направления повышения эффективности работы в системе управления фармацевтическим персоналом;
- Проанализировать направления оценки фармацевтического персонала;
- Изучить распределение функциональных обязанностей управленческого и производственного персонала аптеки;
- Проанализировать подходы к управлению персоналом аптечного учреждения;
- Изучить системы оценки производительности и управления эффективностью фармацевтического персонала в аптечных учреждениях Марокко;
- Провести исследование мотивационных стратегий, используемых для стимулирования фармацевтического персонала в аптечных сетях Марокко. Оцените их влияние на уровень мотивации, удовлетворенность и производительность.

Объект исследования. Управление фармацевтическими специалистами в аптечных заведениях.

Предмет исследования. Принципы и методы управления фармацевтическим персоналом в аптечных учреждениях частной формы собственности.

Методы исследования:

- исторический;
- структурный анализ;
- логический;
- синтез и обобщение;
- опросный (анкетирование).

Практическое значение полученных результатов: результаты проведенного исследования могут быть использованы в качестве организации оптимальных стратегий управления персоналом, включая методы мотивации, обучения и развития сотрудников, а также рекомендации по совершенствованию организационных подходов в управлении фармацевтическим персоналом в Марокко для повышения качества обслуживания в аптечных заведениях.

Элементы научных исследований. Обоснование подходов к управлению развитием персонала в учреждении, в частности, усовершенствование подходов к формированию эффективного процесса управления развитием фармацевтического персонала и повышение его конкурентоспособности.

Апробация результатов исследования и публикации. Результаты исследований представлены на международной научно-практической Internet-конференции: Всеукраинская конференция «Мультидисциплінарний підхід у фізичній реабілітаційній медицині» (г. Харьков, 24 мая 2024 г.).

Структура и размер квалификационной работы. Представленная работа (44 стр.) имеет классическую структуру и содержит три раздела, общие выводы, список использованной литературы, приложения, 1 рисунок и 10 таблиц.

РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В АПТЕЧНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

1.1. Создание системы управления персоналом на предприятии

Создание организационной структуры управления персоналом должно происходить в определенной последовательности. Определение конкретных этапов модели построения, которая отражает последовательность действий по созданию органа управления персоналом на предприятии.

Структура системы управления персоналом должна быть разработана таким образом, чтобы сотрудники могли достигать поставленных целей. При этом она будет варьироваться в зависимости от общей структуры управления организацией, вида ее экономической деятельности и особенностей производственных процессов.

Создание системы управления персоналом предполагает процесс объединения всех видов деятельности по обеспечению и комплектации коллектива для результативной работы с сотрудниками.

Деятельность аптек включает в себя социальные и экономические аспекты, для оценки их эффективности используется системный подход. Функции аптечных учреждений можно условно разделить на несколько групп:

- Торговые функции – реализация готовых лекарственных средств по / без рецептов; реализация других товаров аптечного ассортимента, разрешенных к отпуску из аптечных учреждений.
- Производственные функции – изготовление (экстемпоральных) лекарственных средств по рецептам врачей и санитарным требованиям учреждений здравоохранения;
- Социальные функции – отпуск лекарственных средств бесплатно или со скидкой отдельным группам населения;
- Консультативно-информационные функции – «предоставление консультативной помощи с целью обеспечения ответственного самолечения», «предоставление населению необходимой

информации о правильном использовании и хранении лекарственных средств», предоставление медицинским работникам учреждений образования, социального обеспечения и другой необходимой информации о доступных в аптеке лекарственных средств;

- Предоставление первой медицинской помощи.

Классическим пониманием организационной структуры управления персоналом является сочетание подразделений, которые взаимосвязаны между собой, системы управления персоналом и соответствующих должностных лиц, позволяющее идентифицировать распределение прав, обязанностей, видов деятельности и ролей между представителями персонала, и их объединение в единую систему.

Организационная структура управления персоналом является «системой взаимоотношений и отношений», которые формируются в процессе трудовой деятельности, в рамках звеньев системы управления персоналом. Такое понимание организационной структуры управления персоналом соотносится с видением организационной структуры управления в целом, как системы взаимоотношений и отношений, которые возникают (или прекращаются) в процессе деятельности по достижению общей цели между всеми участниками с учетом прав, обязанностей в соответствии с уровнями подчиненности и субординации (Табл. 1.1).

Таблица. 1.1

Принципы создания организационной структуры управления персоналом основано на совокупности и обобщении принципов.

Принцип гибкости	обеспечивает быструю трансформацию структуры управления соответственно к изменению условий внутренней и внешней среды
Принцип оптимальности	обеспечение оптимального числа сотрудников и работников службы кадров
Принцип специализации	обеспечивает распределение функций по каждому подразделу

Принцип систематизации	обеспечивает систематизацию функций отделов
Принцип экономичности	минимизация затрат на создание и руководство организационной структурой управления персоналом
Принцип целевой ориентации	учет целей участников процесса управления персоналом
Принцип прозрачности	обеспечивает понятность и доступность обмена информацией
Принцип иерархичности	обеспечение иерархичного взаимодействия между отдельными цепочками и способами управления

Основываясь на принципах построения организационной структуры управления персоналом, формирование этой структуры имеет логичное продолжение в определении функций, которые основаны на классическом представлении: планирование, организация, мотивация, контроль, и детализируются с учетом специфики сферы управленческой деятельности.

Таким образом, можно предложить совокупность функций организационной структуры управления персоналом фармацевтического предприятия:

- Целеполагание: установление целей в сфере труда для персонала аптечного предприятия;
- Планово-аналитическая: обеспечивает HR-аналитику и планирование потребности в персонале аптечного учреждения, разработку стратегических и тактических планов;
- Организационная: обеспечивает организацию трудовой деятельности и ее распределение по должностям и рабочим местам; согласовывает в терминах и результатах деятельность персонала аптечного учреждения и представителей кадровых служб;
- Мотивационная: разработка системы мотивации персонала аптечного учреждения;
- Оценочная: обеспечивает оценку деятельности персонала с точки зрения заданных критериев;

- Формирование: обеспечивает формирование персонала аптечного учреждения, его подбор, трудоустройство, адаптацию;
- Развития: формирует систему развития персонала аптечного учреждения, его обучение;
- Контрольная: обеспечение осуществления контроля за достижением целей и плановых показателей, а также последующая корректировка.

В зависимости от степени развития и особенностей предприятия (учреждения) выделяют четыре варианта структурного расположения службы управления персоналом:

- Структурная подчиненность службы управления персоналом руководителю по администрированию;
- Структурная подчиненность службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству сети;
- Структурная подчиненность службы управления персоналом в качестве штабного органа общему руководству предприятия;
- Организационное включение службы управления персоналом в состав руководства предприятия.

Стабильное функционирование аптечного учреждения предполагает его существование в равновесном состоянии, при котором каждый элемент приобретает устойчивость, стабилизирующую структуру учреждения, и через это достигнутое равновесие само воспроизводится, создавая предпосылки для его оптимизации за счет упорядочения внутренних процессов и взаимоотношений. Важным функциональным элементом учреждения является персонал, который в современных условиях должен адаптироваться к вызовам настоящего времени как внешнего, так и внутреннего окружения фармацевтического предприятия. Принятие управленческих решений по управлению персоналом учреждения фармации является достаточно существенным, поскольку они должны затрагивать не только управленческую, экономическую, производственную, но и особенно социальную сферу.

Успешная адаптация сотрудников зависит от учета ряда организационных факторов, таких как:

- качественный уровень работы с профессиональной ориентацией потенциальных сотрудников;
- объективная оценка деловых качеств сотрудника; престижность и привлекательность профессии сотрудника на фармацевтическом предприятии;
- благоприятные условия организации труда, которые позволяют реализовать квалификационный потенциал сотрудника;
- совершенная система внедрения инноваций, благоприятный социально-психологический климат в коллективе предприятия и его подразделениях;
- совершенный механизм управления персоналом;
- гибкая и эффективная система мотивации персонала (Рис. 1.1).



Рис. 1.1. Процесс функционирования органа управления персоналом в системе управления человеческими ресурсами предприятия.

Для быстрой реакции и получения обратной связи на современные изменения, следовательно, для обеспечения адаптации, руководители предприятий должны принимать решения по управлению персоналом, основанные на определенной научно-методологической базе [1,4,7,9].

1.2. Методы управления фармацевтическим персоналом в аптечных учреждениях

Методы управления – это совокупность способов и средств, с помощью которых оказывается влияние на объект управления. В зависимости от характера воздействия выделяют методы прямого и косвенного (непрямого) воздействия. К первым относятся: экономические, организационные, моральные, правовые методы. Методами косвенного воздействия являются методы: научно-технического и экономического прогнозирования; кибернетики; статистики; математические методы анализа и моделирования; экономический анализ; социологические исследования; графические методы моделирования, расчета, контроля, учета и анализа производства, реализации, включая фармацевтическую продукцию, структур и процесса управления (Табл.1.2).

Таблица 1.2

Методы управления персоналом

Метод	Характеристика
Экономические методы - это способы воздействия на трудовую деятельность людей, основанные на осознанном использовании всей системы экономических законов и категорий. К экономическим методам относятся: планирование, самофинансирование, материальное стимулирование, использование фондов развития производства, распределение прибыли, формирование цен, кредитование, применение материальных санкций, распределение капитальных вложений и некоторые другие.	– определяется программа деятельности производственных подразделений, – осуществляется целенаправленное воздействие на экономические интересы всего коллектива и каждого работника, – создаются условия для творческой активности и инициативы сотрудников. – позволяет влиять на повышение экономической эффективности производства и качества работы. – осуществляется воздействие на процесс производства, реализации и обмена на основе сравнения затрат и последствий, затрат и общественных потребностей. – методы связаны с применением стоимостных категорий и являются обязательной предпосылкой для перехода к интенсивным методам хозяйствования. – использование экономико-математических методов позволяет давать качественную и количественную характеристику

	взаимосвязей между явлениями, способствует утверждению более обоснованных управленческих решений.
Методы организационного воздействия - это способы, которые основаны на власти руководителя, на его правах, на характерной для организации дисциплине и ответственности.	Эффективный менеджмент всегда включает использование мер стимулирования, убеждения, воспитания, развития инициативы. Основная цель организационного управления заключается в координации деятельности подчиненных в процессе решения поставленных задач.

Важным этапом управленческой деятельности является учет процесса работы. Руководитель должен определить, когда и какая информация должна поступать, кто ее предоставляет, а также контролировать выполнение и подводить итоги. Для исполнителя негативно сказывается то, что по отношению к определенной части задач руководитель может не подводить итогов. Это ослабляет исполнительскую дисциплину и снижает инициативу сотрудника.

В зависимости от формы и задач выделяют следующие виды организационной деятельности: подбор, расстановка, работа с кадрами; организационное нормирование; оперативное планирование; передача задач исполнителям; организационное инструктирование; организационное распоряжение; контроль выполнения; организационный анализ; организационное проектирование. Подбор, расстановка и работа с кадрами предполагают: разработку методов и профессиональных требований для оценки деловых качеств работника при приеме на работу, квалификационных таблиц и справочников; типовых документов для оформления приема на работу и учета кадров; разработку документации по аттестации и тарификации кадров; учет кадров; периодическую аттестацию руководителей и специалистов; разработку методов по регулированию кадров; создание кадровых резервов.

Подход к персоналу как к ресурсу означает:

- индивидуальный подход к каждому сотруднику в рамках совмещения интересов организации и сотрудника;

- организация понимает проблемы квалифицированного персонала на рынке труда;
- организация понимает, что квалифицированный персонал не является «бесплатным капиталом», и для его сохранения необходимо платить;
- понимание стратегического измерения в управлении персоналом.

Рассмотрены особенности управления персоналом и управления человеческими ресурсами (Табл. 1.3).

Таблица. 1.3

Особенности управления персоналом / человеческими ресурсами

Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
Вертикальное управление подчиненными	Горизонтальное управление подчиненными
Централизованная кадровая функция	Децентрализованная кадровая служба
Цель: Обеспечить наличие необходимых людей в нужном месте и в нужное время	Цель: соединение человеческих ресурсов, квалификации и потенциала с стратегией и целями организации
Кадровое планирование: результат производственного плана и реакции на него; направлено на достижение компромисса между экономическими и социальными партнерами	Планирование человеческих ресурсов интегрируется в корпоративное планирование; направлено на развитие корпоративной культуры и удовлетворение сбалансированных текущих потребностей интегрированной организации с окружающей деловой средой.

Система развития персонала – это совокупность организационных структур, методов, процессов и ресурсов, необходимых для эффективного выполнения задач в сфере развития персонала, а также оптимального удовлетворения запросов работников, связанных с самореализацией, профессиональной подготовкой и карьерой. Она должна соответствовать потребностям работников в получении и повышении профессиональной подготовки на протяжении всей их трудовой деятельности на всех уровнях квалификации и ответственности.

Субъектом системы развития персонала являются работники предприятия. Объектом – профессионально-квалификационные, личностные

и другие важные характеристики персонала, важные для организации. Если на предприятии существует эффективная система развития персонала, то это придает ему ряд преимуществ [4,11,12,13].

1.3. Направления повышения эффективности работы в системе управления фармацевтическим персоналом

Персонал аптеки – это нанятые работники (лица), заключившие трудовой договор (контракт) с работодателем. В состав персонала также входят владельцы или соучредители аптеки, если они участвуют в деятельности организации личным трудом и получают соответствующую оплату вместе с их долей доходов.

Персонал аптеки является объектом управления, продуктивной силой, основной составляющей каждого производственного процесса. В связи с этим планирование, формирование, перераспределение и рациональное использование «человеческих ресурсов» в аптеке является основным содержанием управления персоналом аптеки.

Для определения приоритетов в работе аптечных сотрудников и понимания значения и роли этой профессии в обществе и системе здравоохранения необходимо ответить на вопрос: «Что представляет собой фармацевт?» – это специалист, который имеет диплом о высшем образовании (работает в лицензированном учреждении), который оказывает профессиональные консультации по применению лекарственных средств и других товаров аптечного ассортимента, включая их продажу и выдачу.

Основными направлениями повышения эффективности труда в аптечных учреждениях являются:

- Улучшение организации и обслуживания рабочих мест;
- Рационализация средств и методов работы, способствующих ускорению и упрощению процессов изготовления и выдачи лекарственных средств;

- Улучшение условий труда, разработка оптимальных режимов работы и отдыха;
- Нормирование затраты труда при выполнении конкретных производственных операций;
- Повышение культурно-технического уровня работников аптек и подготовка квалифицированных кадров;
- Совершенствование форм распределения и кооперации труда, в том числе совмещение профессий и функций в масштабных отделах аптеки;
- Улучшение трудовой дисциплины и повышение уровня творческой активности сотрудников;
- Совершенствование организации работы вспомогательного персонала;
- Улучшение форм и систем оплаты труда, а также экономического стимулирования.

Эффективная деятельность организации в значительной мере зависит от руководителя. В каждой сфере управления руководитель осуществляет свои служебные обязанности в уникальном, специфическом для него стиле.

Руководство организации – это аспект управленческой деятельности, который, основываясь на принципах лидерства и власти, обеспечивает выполнение функций менеджмента, формирование методов и стандартов управления в фармацевтической сфере, и их преобразование в управленческие решения с использованием коммуникаций. В основе руководства лежат такие категории менеджмента, как лидерство, власть и влияние.

Руководитель в организации – это лицо, управляющее своими подчиненными. Его цель – воздействовать на других людей таким образом, чтобы они выполняли задачи, порученные организацией, в соответствии с ее миссией и целями. В основе руководства лежат такие аспекты менеджмента, как лидерство, власть и влияние.

На сегодняшний день управление персоналом больше ориентировано на социальные аспекты и интересы работников. Поэтому необходимо согласование принимаемых решений не только с производственными интересами, но и с социальной составляющей коллектива предприятия.

Управление персоналом представляет собой важную часть системы управления организацией, включающую:

- Кадровую политику, которая занимается формированием и распределением ролей, методов управления персоналом, обеспечивая реализацию интересов и целей организации. Это также включает принятие решений по внутренним правилам и мероприятиям, а также управление отношениями между администрацией, подчиненными и сотрудниками.
- Прямое управление персоналом, которое включает различные воздействия на поведение работников с целью достижения управленческих задач и экономической эффективности для всей организации.
- Административно-кадровое регулирование, включающее организацию трудовой деятельности, такую как подбор, прием, увольнение, перемещение персонала, а также учет и расчет оплаты труда.

Персонал становится ключевым фактором успеха предприятия, а способность организации к обучению превосходит возможности конкурентов, что дает ей значительное конкурентное преимущество. Знания в сфере аптечного бизнеса постоянно обновляются, сосредотачиваясь на стратегических направлениях.

Управление развитием персонала включает в себя разработку и реализацию мероприятий, направленных на улучшение качественных характеристик сотрудников (навыков, знаний, мотивации, компетенций) в соответствии с общей стратегией развития предприятия.

Развитие персонала должно осуществляться по трем основным направлениям:

- Личностное развитие – формирование ценностей, психологическое и физиологическое развитие.
- Социальное развитие – повышение социального статуса и карьерное продвижение.
- Профессиональное развитие – приобретение знаний, умений, навыков и повышение квалификации [5,6,13].

Выводы к 1 разделу

1. Эффективная деятельность предприятия (учреждения) зависит от множества факторов, среди которых особое значение имеет эффективное управление персоналом. В настоящее время управлению персоналом уделяется все больше внимания. Руководителям предприятий становится ясно, что успешная работа и решение задач, связанных с повышением конкурентоспособности и стабильным развитием предприятия (учреждения), зависят от качества его сотрудников. Управление персоналом имеет сложный и системный характер и занимает важное место в общей структуре управления предприятием (учреждением), что требует дальнейших научных исследований для их успешной реализации в практике бизнеса.
2. Управление персоналом – это сложное системное управление, осуществляемое планомерно и организовано путем взаимосвязанных организационных, экономических и социальных мероприятий, направленное на процесс формирования, распределения, перераспределения персонала предприятия и создание условий для эффективного использования их трудовых качеств с целью обеспечения эффективного управления и развития предприятия.

РАЗДЕЛ 2. ПОДХОДЫ В УПРАВЛЕНИИ ЭФФЕКТИВНЫМ РАЗВИТИЕМ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ СПЕЦИАЛИСТОВ В АПТЕЧНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

2.1. Анализ направлений оценки фармацевтического персонала

Для создания и поддержки эффективной работы коллектива, направленного на достижение стратегических целей учреждения, важно систематически оценивать персонал. После анализа и обобщения результатов, методы оценки персонала классифицируются на качественные, количественные и комбинированные. Процедура оценки способствует обратной связи с сотрудниками, стимулирует их и повышает эффективность работы. Успешность процедуры оценки во многом зависит от её целей и доступности необходимых ресурсов для проведения самооценки, что позволяет классифицировать процедуру оценки по нескольким аспектам (Табл. 2.1).

Таблица. 2.1

Классификация направлений оценки персонала

Оценочные направления	Классификационные признаки
По объектам, которые оценивают деятельность	Сложность, эффективность, качество, отношение к ним; Достижение целей, количественный и качественный результат, индивидуальный вклад в общие результаты; Наличие у сотрудников определенных личностных качеств.
По источникам, на которых основывается оценка	• Документы, на основе которых можно сделать оценку вероятности, как считают специалисты; • Результаты собеседования.
По способам проведения процедуры оценки и выбор лучшего или худшего показателя	Интервью
По критериям оценки	• Оптимальный результат; • Средний результат; • Низкий результат
По субъектам	Претенденты или сотрудники;

	Члены специальной комиссии; Руководители, коллеги
По мере охвата	Все сотрудники; кандидаты на вакантную должность.
По периодам	За календарный год За время работы на должности.

Критерии оценки персонала представляют собой основные требования, которым должен соответствовать сотрудник. Наиболее значимыми критериями оценки являются:

- Качество работы. Работа выполняется без ошибок, аккуратно и тщательно.
- Объем выполненной работы. Работа выполняется в запланированном объеме.
- Пунктуальность и дисциплинированность. Сотрудник присутствует на рабочем месте в установленное время и занимается работой. Редкие пропуски должны быть обоснованы и могут быть приняты только по уважительной причине.
- Лояльность к организации. Отношение к организации должно быть уважительным и поддерживающим.
- Готовность к сотрудничеству внутри предприятия.

Среди зарубежных методов оценки персонала основными считаются: Assessment Center, Management by Objectives, Key Performance Indicators, «360 градусов» (Табл. 2.2).

Таблица. 2.2

Характеристики современных методов оценки персонала

Метод	Преимущества	Недостатки	Особенности применения	Предмет оценки	Цель оценки
360 градусов	позволяет оценить, насколько эффективно сотрудник выполняет свои обязанности, определить его сильные и слабые стороны.	Полученные данные о профессиональных компетенциях сотрудника не всегда являются достоверными.	Этот метод не применяется в чистом виде и самостоятельно	Особенности поведения сотрудника являются важными	Полученные результаты могут быть использованы для разработки стратегий мотивации и развития персонала.
Метод Assessment Center	Высокая объективность результатов, связана отсутствием с личного интереса лиц, кто проводит процедуру. Включает в себя набор современных инструментов оценки.	Высокая стоимость проведения данного метода. Требуется значительных затрат рабочего времени сотрудников. Результаты зависят от квалификации оценщика.	Оценщиками выступают руководители, занимающие должность на 2-3 уровня выше той, которая оценивается, либо консультанты извне.	Определение личных качеств сотрудника и его потенциала.	Формирование кадрового резерва. Определение необходимости обучения и переквалификации сотрудников.
Анализ человеческих ресурсов (HRA)	Позволяет выявить преданность сотрудника предприятию.	Полученные данные о лояльности сотрудника не могут считаться абсолютно достоверными на 100 %.	Оценка персонала проводится анонимно.	Лояльность сотрудников предприятия.	Оценить качественный состав сотрудников. Определить готовность персонала связать свое будущее именно с этой компанией.

					Разработать эффективные способы повышения лояльности персонала.
Метод управления по целям	Позволяет перейти от ежедневного выполнения должностных обязанностей к работе, направленной на достижение результата.	Оценивается только степень выполнения ключевых задач, что ограничивает объективность оценки.	Обязательными условиями для внедрения являются наличие стратегии и операционных задач компании.	Уровень выполнения сотрудником ключевых задач.	Оценить мотивацию персонала предприятия.
Метод оценки по заключительным показателям эффективности деятельности. (KPI)	Снижение риска субъективизма. Уменьшение количества конфликтов. Положительно воспринимается персоналом.	Определение (создание) показателей эффективности - процесс, который требует от участников проекта глубоких знаний предметной области, опыта, творческого подхода и неординарных идей.	Строгое соблюдение вертикальной модели планирования составляет основу критериев оценки.	Результаты труда	Повышение эффективности деятельности предприятия. Мотивация персонала с целью улучшения качества работы.

Методы можно разделить на комбинированные и комплексные. Комбинированными являются метод «360° аттестации» и анализ человеческих ресурсов (HRA). Комплексными методами являются: метод управления по целям (MBO), метод оценки по ключевым показателям эффективности и метод Assessment центра [13,21,25].

2.2. Исследование уровня развития человеческого капитала в Марокко

Теория человеческого капитала исследует зависимость доходов работника, предприятия и общества от знаний, навыков и природных способностей населения страны.

Индекс человеческого развития – это суммарный показатель для оценки долгосрочного прогресса в трех основных измерениях человеческого развития: долгая и здоровая жизнь, доступ к знаниям и достойный уровень жизни. Уровень жизни измеряется валовым национальным доходом на душу населения, выраженным в постоянных международных долларах 2005 года, сконвертированных с использованием покупательной способности (PPP).

Значение индекса человеческого развития в Марокко за 2012 год составило 0,591, относясь к категории среднего человеческого развития, и разместив страну на 130-м месте из 187 стран и территорий. С 1980 по 2012 год значение индекс человеческого развития Марокко увеличилось с 0,371 до 0,591, что составило прирост на 59 % или среднегодовой прирост около 1,5 %.

Продолжительность жизни при рождении в Марокко увеличилась на 14,7 лет, среднее количество лет обучения возросло на 3,2 года, а ожидаемое количество лет обучения увеличилось на 4,1 года. Валовой национальный доход на душу населения Марокко вырос примерно на 92 % с 1980 года по настоящее время. Оценка прогресса относительно других стран может в демонстрации долгосрочного прогресса, который может быть полезно оценен относительно других стран – с точки зрения географического расположения и значения индекса человеческого развития.

Индекс человеческого развития Марокко составляет 0,591, что ниже среднего значения 0,64 для стран среднего уровня человеческого развития и ниже среднего значения 0,652 для стран Арабских государств. Из государств Арабского региона, близких к Марокко по рейтингу индекса человеческого развития и численности населения, следует выделить Тунис и Ливию, чьи индексы человеческого развития составили соответственно 0,694 и 0,769.

Индекс корректировки неравенства в индексе человеческого развития представляет собой инструмент, который учитывает неравенство в распределении основных показателей человеческого развития в стране. Подобно общему индексу человеческого развития, он учитывает различия в развитии между разными группами населения на уровне страны. В отличие от индекса человеческого развития, который отражает потенциальное человеческое развитие, индекс корректировки неравенства в индексе человеческого развития позволяет оценить фактическое человеческое развитие, учитывая неравенство. Разница между индексом человеческого развития и индексом корректировки неравенства в индексе человеческого развития показывает «потери» в потенциальном человеческом развитии из-за неравенства и может быть выражена в %.

Индекс человеческого развития Марокко составляет 0,591. Однако, когда значение учитывается с учетом неравенства, индекс человеческого развития снижается до 0,415, что означает потерю в 29,7 % из-за неравенства в распределении показателей измерений. Средняя потеря из-за неравенства для стран среднего уровня индекса человеческого развития составляет 24,2 %, а для стран Арабских государств - 25,4 %.

У Марокко значение индекса гендерного неравенства составляет 0,444, что позволяет занять 84 место из 148 стран. В Марокко 11 % парламентских мест занимают женщины, а 20,1 % взрослых женщин достигли среднего или высшего уровня образования по сравнению с 36,3 % их мужских коллег. Женская занятость на рынке труда составляет 26,2 % по сравнению с 74,7 % у

мужчин. По сравнению с этим индексом, Тунис занимает 46-е место, а Ливия - 36-е.

Индекс многомерной бедности выявляет несколько форм лишений в одних и тех же домохозяйствах в области образования, здоровья и уровня жизни. Данные, используемые для оценки индекса многомерной бедности в Марокко, показывают, что 10,6 % населения находилось в многомерной бедности, а 12,3 % находились в уязвимом состоянии из-за нескольких видов лишений. Интенсивность лишений (средний процент лишений, испытываемых людьми), живущими в многомерной бедности, составляла 45,3 % в Марокко. Значение индекса многомерной бедности страны, которое представляет собой долю населения, находящегося в многомерной бедности, скорректированную на интенсивность лишений, составляло 0,048. По сравнению с этим, доходная бедность, измеряемая процентом населения, проживающего за пределами линии бедности в 1,25 доллара США в день по паритету покупательной способности, и многомерные лишения в Марокко, показывают различия. Индекс многомерной бедности выше на 8,1 процентного пункта, чем доходная бедность. Также представлен процент населения Марокко, проживающего в глубокой бедности (с баллом лишения в 50 % или более) и находящегося в уязвимом состоянии (с баллом лишения между 20 и 30 %).

Большинство успешных предприятий понимают важность инвестиций в человеческий капитал, но не все из них разрабатывают долгосрочную стратегию развития персонала организации. С точки зрения подхода к развитию человеческих ресурсов можно выделить четыре типа компаний, отражающих соответственно четыре этапа эволюции функции управления развитием персонала в организации (Табл. 2.3).

Таблица. 2.3

Этапы функции управления развитием персонала в организации.

1-ый тип	Организации, которые не применяют комплексный подход к обучению и развитию персонала, ограничиваясь отдельными мероприятиями в качестве
----------	---

	реакции на внезапные потребности. Такие потребности часто удовлетворяют тренинг или консалтинговые компании. Развитие персонала происходит спонтанно.
2-ой тип	Организации, где установлена функция развития персонала, регулярно проводят мероприятия по обучению персонала разных категорий. Политика развития персонала согласована со стратегией компании.
3-ий тип	Организации, в которых создан отдел развития персонала, и осуществляются системные подходы к формированию компетенций. Стратегия развития человеческих ресурсов является одним из элементов стратегии компании.
4-ый тип	Организации, в которых создано корпоративное учебное заведение или учебный центр, где накапливаются и сохраняются знания компании, превращая компанию в организацию, которая постоянно обучается. Корпоративную стратегию разрабатывают на основе принципов развития человеческих ресурсов.

Анализ практики в Марокко показывает, что организации в основном отдают предпочтение краткосрочным стратегиям развития персонала, не требующим значительных инвестиций и направленным на удовлетворение текущих потреб организации в кадрах. Это в значительной степени объясняется тем, что большинство организаций вообще не реализуют стратегического управления. Однако такой подход ограничивает возможности дальнейшего существования организации [18,21].

Выводы к 2 разделу

1. Актуальность изучения вопросов, связанных с оценкой деятельности персонала в аптечных учреждениях, обусловлена интересом к решению проблемы повышения эффективности управления персоналом, которое все более становится определяющим фактором конкурентоспособности организации. На сегодняшний день вопрос оценки работы персонала остается без конкретного и широко признанного решения. Существует разнообразие методик, включая как стандартные, так и нетрадиционные, которые используются для анализа отдельных аспектов деятельности персонала в организации. Большое внимания уделяется оценке персонала при приеме на работу и в процессе ее осуществления, что вызвано необходимостью

обеспечения более качественных результатов деятельности организации.

2. В результате проведенного анализа методов оценки персонала, можно сделать выводы, что современные подходы к оценке персонала представляют собой рабочий инструмент. Каждый метод нацелен на изучение эффективности работы сотрудников, их соответствия занимаемой должности и выявление потребностей в профессиональном развитии, что позволяет определить индивидуальные особенности персонала. Методы различаются по способу проведения оценки персонала. Ни один метод не является безупречным, каждый обладает своими достоинствами и недостатками, в целом благодаря применению современных методов оценка персонала становится более объективной.
3. Основные направления повышения эффективности работы в аптечных учреждениях включают улучшение организации рабочих мест, рационализацию методов работы, улучшение условий труда и обучение квалифицированных кадров. Руководство играет ключевую роль в успешной деятельности организации, применяя принципы лидерства и власти для формирования управленческих решений и обеспечения их выполнения через коммуникации. Управление персоналом сегодня больше ориентировано на социальные аспекты и интересы специалистов, что подчеркивает необходимость согласования решений с общими интересами коллектива.
4. В 2019 году Марокко достигло уровня развития человеческого капитала, который примерно соответствует тем же показателям, что и в сравнимых странах, таких как Египет, Тунис и Алжир (по данным Индекса человеческого капитала Всемирного банка). Индекс человеческого капитала Марокко в 2019 году оказался ниже среднего для региона Ближнего Востока и Северной Африки, но превысил средний уровень для стран своей доходной группы.

РАЗДЕЛ 3.

ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ ПОДХОДОВ ОЦЕНКИ В УПРАВЛЕНИИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИМ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Анализ результатов практического исследования

С целью изучения мнения фармацевтических специалистов об организационных подходах в управлении персоналом в аптечных заведениях в Марокко, проведено анонимное анкетирование 25 руководителей аптечных учреждений в период с марта по апрель 2024 года. Это исследование представляет собой метод социологического анализа, нацеленный на выявление различных организационных стратегий в управлении персоналом в аптечных учреждениях.

Для этого исследования была распространена анкета среди коллег из других аптек с использованием Google-формы. Участникам было сообщено, что их участие добровольно и анонимно. Анкета состояла из нескольких разделов с вопросами, охватывающими различные аспекты работы в аптечных учреждениях.

Изучение оценки персонала включало в себя анкетирование 25 респондентов, которые были репрезентативными для различных критериев населения Марокко, таких как пол, возраст, место проживания, размер населенного пункта и доступ к сетям Интернет. Анкета содержала вопросы о следующих аспектах: проводится ли оценка персонала в аптечных учреждениях; отношение руководителей к оценке персонала; удовлетворенность оценкой персонала; методы оценки персонала; частота проведения оценки персонала; и влияние проведения оценки персонала.

В результате установлено, что все руководители аптечных заведений имеют высшее фармацевтическое образование (магистерский уровень). Определен стаж работы руководителей аптек: 5 лет – 11 %, 8 лет – 33 %, 10 лет – 36 %, более 10 лет – 20 %. В результате было выявлено, что 48 % работают в аптеках с умеренным потоком посетителей; 23 % – в аптеках с

высоким потоком посетителей; а 29 % – в аптеках с низким потоком посетителей.

Согласно проведенному исследованию, установлено почти половина аптечных учреждений (41 %) осуществляет оценку своего персонала; у 38 % такая практика отсутствует; 21 % не имеют опыта оценки персонала на своем рабочем месте.

48 % респондентов полностью позитивно относятся к практике оценки персонала, считая ее полезной; 36 % считают ее полезной, но считают, что методы не всегда применимы на практике и требуют корректировки; 12 % не считают такую практику необходимой; 4 % не дали четкого ответа. Большинство опрошенных (53 %) со своей стороны считают, что оценка персонала в их аптечном учреждении справедлива и объективна; 37 % думают, что систему необходимо улучшить; 10 % не уверены в своем мнении. В 55 % случаев применяются личные собеседования (интервью) или тестирование; в 27 % используются специально разработанные анкеты; в 18 % случаев — ассессмент-центры; детекторы лжи не используют.

На вопрос о частоте проведения оценки сотрудников: 47 % опрошенных ответили, что это происходит один раз в год, 53 % – несколько раз в год. В 24 % случаев оценка проводится раз в три месяца, в 15 % случаев – проводится чаще, 43 % – реже одного раза в год, а 18 % не смогли дать четкий ответ по периодичности.

78 % аптечных учреждений в выборке имеют 4-5 сотрудников; около 5 % аптек сообщили о наличии 10 или более сотрудников.

43 % опрашиваемых ответили, что величина заработной платы сотрудников зависит от результатов оценки. В 13 % случаев оценка персонала влияет на отношение руководства к подчиненным; в 28 % случаях – на профессиональный рост; в 26 % – результаты могут повлиять на дальнейшее обучение сотрудника за счет руководства.

Все респонденты ответили, чтобы сформировать и поддерживать сильный коллектив с целью достижения стратегических целей аптеки,

необходимо регулярно оценивать персонал. В 88 % опрошенные считают, что ошибки при оценке персонала приводят к искажению полученных результатов и, как следствие, принятию неадекватных управленческих решений.

Критерии оценки персонала представляют собой требования, которым должен соответствовать сотрудник в коллективе: качество работы 78 %; объем выполненной работы в запланированном объеме 87 %; присутствие на рабочем месте (дисциплина приходить и уходить вовремя) 95 %; уважительное отношение к организации 44 %; готовность к сотрудничеству внутри аптеки 65 %.

На вопрос «Включает ли должность сотрудников коллектива понимание рейтинга качества работы в рамках плана продаж вашей аптеки?» все опрошенные ответили утвердительно. Было исследовано, достигается ли поддержка и улучшение текущей и будущей профессиональной деятельности путем планирования и внедрения стратегии непрерывного профессионального развития сотрудников. Является очевидным, что в современных условиях частные аптечные учреждения в большинстве случаев стремятся к внедрению стратегии непрерывного профессионального развития своих сотрудников, обеспечивая условия для совершенствования профессиональных навыков и карьерного роста для 93 % своих сотрудников.

Выяснено, что только 16 % аптек привлекают внешних специалистов для работы с персоналом. Эти специалисты, занимаются подбором, отбором, формированием и развитием человеческих ресурсов в организации. Посредством бизнес-тренеров повышается уровень знаний сотрудников. Основной задачей является создание легкой и эффективной схемы взаимодействия с клиентом в контексте сервиса, а также комплексного подхода к лечению. В аптечных учреждениях необходимо создать такую моральную атмосферу, при которой выдача некачественных лекарственных средств или ненадлежащее фармацевтическое обслуживание рассматривалось бы как нарушение профессионального долга специалиста. Согласно международным стандартам, это может быть реализовано через постоянное

(бесперывное) обучение всего персонала. Обязанности по управлению персоналом в большинстве аптечных учреждений находятся в поле ответственности заведующих, а для обучения привлекают бизнес-тренеров.

Руководители аптечных учреждений оценили по десятибалльной шкале целесообразность критериев для поддержки и улучшения профессиональной деятельности фармацевтического персонала (Табл. 3.1).

Таблица.3.1

**Критерии для улучшения профессиональной деятельности
фармацевтического персонала**

Постоянное обучение и способность продемонстрировать, что непрерывное обучение или постоянное профессиональное развитие улучшают знания, навыки и эффективность.	В большинстве случаев используется шкала из 10 баллов, согласны 67% руководителей.
Организация совещаний, семинаров, лекарственных дискуссий по вопросам мобильного, бесперебойного и рационального обеспечения населения лекарственными средствами и участие в них.	В отдельных случаях используется шкала из 5 баллов, согласны 48% руководителей.
Планировать, проводить и контролировать мероприятия по постоянному улучшению работы, вести соответствующую документацию, постоянно повышать профессиональный уровень.	В большинстве случаев используется шкала из 10 баллов, согласны 93% руководителей.
Соблюдать рекомендации «Стандарты качества фармацевтического обслуживания. Надлежащая аптечная практика» и другие соответствующие практики, «Развитие фармацевтической практики – фокус на пациента».	Часто используется шкала из 7 баллов, согласны 45% руководителей.
Систематически обновлять знания и навыки по дополнительным и альтернативным методам лечения.	В большинстве случаев используется шкала из 10 баллов, согласны 89% руководителей.
Обновлять знания и внедрять, где это возможно, новые технологии и автоматизацию в аптечную практику.	В большинстве случаев используется шкала из 10 баллов, согласны 96% руководителей.
Обновлять знания об изменениях в информации о лекарственных препаратах.	В большинстве случаев используется шкала из 10 баллов, согласны 100% руководителей.

Для оценки эффективности рабочего процесса аптечные учреждения используют ключевые показатели эффективности компании, среди которых:

показатель продаж за час, показатель среднего объема продаж, показатель количества единиц товара на одну продажу, коэффициент обслуживания (скорость превращения товара в деньги), показатель соотношения продаж к размеру заработной платы персонала. Доля влияния персонала на продажи составляет около 72 %, в некоторых категориях – до 80 %, поэтому должна присутствовать комплексная фармацевтическая забота. Указанные выше показатели могут быть использованы при формировании методики оценки состояния эффективности работы аптечных учреждений.

Из методов оценки одной из функций системы управления персоналом является система мотивации персонала. Система мотивации сосредоточена на приоритетах аптечного учреждения.

Были идентифицированы факторы, которые оказывают негативное воздействие на фармацевтический персонал: применение дисциплинарных мер; использование системы штрафов; отмена или уменьшение денежных премий.

Внутренние мотивирующие факторы для сотрудников аптек аптечных учреждений включают: интересная и стимулирующая работа; чувство гордости за свою работу; достижение организационных (корпоративных) целей; возможность приобретения новых знаний и навыков; известность (престижность) организации и желание работать в ней; привлекательность личности руководителя.

Исследованы финансовые мотивирующие факторы, влияющие на финансовое положение сотрудников, были выделены следующие: высокий уровень заработной платы; бонусы за продажи; премии и другие финансовые поощрения в зависимости от результатов труда; пакеты социальных льгот (дополнительное медицинское страхование, оплата мобильной связи, компенсация транспортных расходов); оплата программ обучения и повышения квалификации; предоставление дополнительных привилегий (бесплатное питание, корпоративный транспорт).

К нефинансовым мотивирующим факторам относятся: создание и поддержание дружественной атмосферы в коллективе; участие в ходе процесса принятия рабочих решений; обратная связь с руководством и учет пожеланий сотрудников; моральное поощрение, признание и уважение труда; поддержание баланса между работой и отдыхом, поощрение дополнительного отдыха; поощрение лучших сотрудников различными наградами, такими как путевки, билеты на мероприятия.

В группу сильных мотивирующих методов входят исключительно внешние положительные финансовые стимулы. Среди большинства средних мотивирующих методов основное внимание уделяется факторам, влияющим на финансовое положение работника и его расходы, а также некоторым нефинансовым мерам. Категория умеренных мотивирующих методов оказалась наиболее широкой, включая факторы из всех категорий. К слабым мотивирующим методам отнесены дисциплинарные меры, которые, по мнению респондентов, имеют незначительное влияние, а также факторы, связанные с чувством гордости за работу, личностью руководителя и достижением корпоративных целей аптечного учреждения.

Наиболее распространёнными мотивирующими факторами на практике являются:

- бонусы за продажи (60 % респондентов указали на их постоянное использование и 40 % – на частое);
- поддержание дружественной атмосферы в коллективе (53 % – постоянно и 47 % – часто);
- оплата обучающих программ и повышение квалификации (22 % – постоянно, 33 % – часто, 45 % – время от времени);
- поощрение лучших сотрудников (35 % – постоянно, 55 % – часто, 10 % – время от времени);
- также предоставление дополнительных льгот (17 % постоянно, 34 % – часто, 49 % – время от времени).

Самыми привлекательными факторами мотивации для сотрудников аптек являются бонусы за продажи, часто применяемые на постоянной или регулярной основе. Этот фактор выделяется как лидирующий среди всех мотивирующих факторов благодаря его понятности и привлекательности для специалистов. Вторым по привлекательности является другой финансовый стимул – бонусы и прочие финансовые поощрения, однако они используются не так часто, как бонусы за продажи. Высокие зарплаты также привлекательны для некоторых сотрудников, но не все аптечные учреждения могут предложить их, что делает систему бонусов еще более привлекательной.

Важность премиальной системы подтверждается тем, что лишение премий или их сокращение рассматривается респондентами как эффективная мера среди негативных мотивирующих методов. Все эти мотивационные стимулы относятся к внешним положительным финансовым факторам, и большинство респондентов считают их сильными мотивирующими методами.

Кроме того, согласно мнению респондентов, часто используемые практикой пакеты социальных льгот, оплата программ обучения и повышения квалификации, а также создание привлекательного баланса между работой и отдыхом, включая предоставление дополнительных выходных, способствуют увеличению мотивации сотрудников аптек. Дружественная атмосфера внутри коллектива и моральное поощрение сотрудников также играют важную роль, а также возможность получения обратной связи от руководителей и решения возникающих проблем.

В большинстве аптечных учреждений, где трудятся респонденты, широко и часто применяются стимулы для лучших сотрудников, включающие финансовые поощрения, которые влияют на финансовое благополучие персонала. По мнению респондентов, наименьшее влияние на мотивацию сотрудников аптек и аптечных сетей оказывают дисциплинарные меры, а также факторы, связанные с чувством гордости за свою работу, личностью руководителя и достижением корпоративных целей. Это указывает на недостаточно развитую корпоративную культуру в аптеках Марокко,

приоритетность личных целей и задач сотрудников перед целями и стратегией аптек, а также на низкую приверженность корпоративным идеалам и принципам в аптеках.

В процессе исследования доказано, что достижение аптечным учреждением оценочных показателей эффективности функционирования возможно в случае:

- оптимизации и улучшением ассортиментной и общей маркетинговой политики;
- реализации мероприятий по внедрению инновационных процессов, организации сотрудничества с другими внешними субъектами предпринимательской деятельности относительно совместной рекламы, продвижения и сбыта товаров;
- внедрения стимулирования персонала по увеличению продажи товаров в аптеках сети.

Каждая модернизация этой системы увеличивает уровень управляемости аптечным бизнесом и возможность выявления сотрудников с перспективой карьерного роста. Внутренняя рейтинговая система оценки, привлечение лучших и обмен негативным опытом – это часть мотивационной системы. Ключевой момент – система открыта и понятна каждому.

Приблизительно 77 % руководителей испытывают трудности с набором сотрудников, которые бы удовлетворяли требованиям тенденций аптечного бизнеса. Однако именно настроение, энергия и мышление претендентов становятся решающими факторами при формировании преимуществ аптечного учреждения перед конкурентами.

Основными качествами, которыми должен обладать будущий аптечный работник, чтобы получить работу, являются:

- желание развиваться, способность быстро учиться;
- владение коммуникативными навыками выше среднего уровня;
- эмоциональная устойчивость, умение слушать потребителя (клиента), честность и отсутствие конфликтности;

- разделение ценностей аптеки и соблюдение всех ее правил и стандартов.

Важно отметить, что все респонденты работают в аптеках, что делает результаты данного исследования репрезентативными для фармацевтического розничного рынка Марокко. Хотя структура выборки указывает на репрезентативность эксперимента, размер выборки был относительно небольшим, поэтому использование большего количества респондентов могло бы повысить точность исследования.

3.2. Алгоритм управления эффективностью фармацевтических специалистов аптечных учреждений

Управление эффективностью фармацевтических специалистов направлено на повышение эффективности работы аптеки в целом и на повышение индивидуальной эффективности руководителей и сотрудников. Система управления результатами – это система управления персоналом, которая позволяет учреждению формировать корпоративные планы обучения, поддерживать лояльность сотрудников аптечного учреждения, а также принимать решения относительно изменений в оплате труда и выплате премий сотрудникам (Табл. 3.2).

Таблица. 3.2

Цели и задачи участников системы управления эффективностью персонала

Владелец	Сотрудник	Руководитель
- Поддерживает эффективную систему управления персоналом; - Формирует корпоративные планы обучения; - Поддерживает лояльность сотрудников; - Принимает решения относительно изменений в оплате	- Осознает, какие цели следует преследовать и как их достичь; - Получает обратную связь от руководства по результатам своей работы; - Получает справедливое вознаграждение за результаты своей деятельности; - Продвигается в развитии, опираясь на	- Определяет направление деятельности сотрудников через постановку целей; - Формирует открытые и доверительные отношения с коллегами; - Обеспечивает обратную связь с подчиненными относительно их производительности; - Профессионально оценивает результаты работы и умения сотрудников, принимает решения о вознаграждении за достижения,

труда и выплате премий сотрудникам.	индивидуальный план развития; - Формирует свою карьеру.	развивает своих подчиненных через индивидуальные планы развития.
-------------------------------------	--	--

В процессе управления эффективностью персонала можно выделить следующие основные этапы: установление целей (целеполагание); мониторинг достижения целей с обязательной реализацией системы обратной связи (Табл. 3.3).

Таблица. 3.3

Основные этапы процедуры управления эффективностью персонала

Этап	Характеристика
Целеполагание или управление персоналом на основе поставленных целей.	Основное звено в процессе управления эффективностью персонала, которое направляет деятельность организации на достижение общих целей через эффективное управление персоналом и затем оценивает результаты. Цели определяют направление развития организации и обычно разбиваются от общекорпоративных целей до конкретных нормативов и действий.
Задача обеспечения обратной связи.	Сотрудники обеспечивают обратную связь, выполняя необходимые действия для достижения целей и представляя результаты руководству через показатели деятельности. Эта обратная связь не только позволяет выявить расхождения между текущим и желаемым состояниями, определить вознаграждение для персонала, но и предоставляет информацию для корректировки и уточнения целей и их параметров при необходимости.
Оценка результатов работы персонала	Оценка эффективности труда различных категорий сотрудников (руководители, специалисты, рабочие) определяется поставленными задачами, индикаторами, их характеристиками и сложностью достижения целей. Самым простым считается оценивание рабочих, так как успех их работы просто измерить количественными и качественными показателями.

Модель компетенций для руководящих должностей и рабочего персонала (Табл. 3.4).

Таблица. 3.4

Сравнительная модель компетенций для руководящих должностей и рабочего персонала

Должностные категории	Рабочий персонал
Стратегическое мышление	Анализ и решение проблем
Создание культуры эффективности	Самоорганизация
Партнерские отношения	Четкость в коммуникациях
Корпоративное командное лидерство	Работа в команде

Лидерство в стратегических целях	Инициативность и открытость
Развитие организационного потенциала	Мотивация и способность к развитию
Ориентация на результат	Ориентация на результат
Честность и этическое поведение	Честность и этическое поведение

В таком случае, главное – разработать правильную модель компетенций, которая охватывает наиболее важные аспекты профессии.

Одним из ключевых аспектов, определяющих высокий уровень оценки персонала, является стимулирование и мотивация сотрудников.

Большинство организаций создают внутреннюю систему оценки персонала, что позволяет решать более широкий спектр задач: принимать решения об изменении квалификационной категории, продвижении или перемещении сотрудника, формировании планов обучения и выделении кадрового резерва, а также стимулировании и мотивации персонала. Основное преимущество внутренних систем оценки заключается в том, что они позволяют принимать решения на основе результатов реальной деятельности конкретного сотрудника [23,27,28].

Выводы к 3 разделу

1. Разработка правильной модели компетенций является ключевым шагом для эффективной оценки персонала. Она должна охватывать наиболее важные аспекты профессии и учитывать потребности и цели организации. Кроме того, стимулирование и мотивация персонала играют важную роль в обеспечении высокого уровня оценки. Создание внутренней системы оценки персонала позволяет организации принимать разнообразные решения, включая продвижение сотрудников, формирование обучающих планов и выделение кадрового резерва, основываясь на реальной деятельности и достижениях каждого сотрудника.
2. Использование методов материального стимулирования является инструментом, который позволяет персоналу оценивать свои достижения в прозрачной и доступной форме. Дополнительно следует

отметить, что стимулирующие мероприятия должны проводиться параллельно с образовательно-подготовительными мероприятиями, так как это позволит поддерживать стремление сотрудников достигать определенных целевых ориентиров роста.

3. Результаты исследования подтверждают, что изучение текущей системы мотивации сотрудников в аптечных учреждениях является актуальным и важным. Для эффективной мотивации сотрудников аптечных учреждений, а также для достижения эффективности аптеки, необходимо использовать комплекс внутренних и внешних мотивирующих факторов.
4. Наибольшее влияние на работников оказывают внешние положительные финансовые и относительные финансовые стимулы; поэтому они должны составлять основу системы мотивации персонала. Недостаток или недостаточное использование финансовых мотивирующих факторов, а также стимулов, влияющих на финансовое положение сотрудников, существенно влияют на заинтересованность работников в достижении целей и задач аптечного учреждения.

ВЫВОДЫ

1. Персонал предприятия (учреждения) представляет собой ключевой стратегический ресурс, который необходимо активно развивать и улучшать. Только благодаря наличию системы управления персоналом, ориентированной на повышение эффективности труда и производительности, можно достичь успешного развития предприятия (учреждения). Основная задача управления персоналом заключается в том, чтобы относиться к сотрудникам как к ценному активу, что способствует росту производства и укреплению конкурентоспособности.
2. Экономические методы управления основаны на использовании экономических законов и категорий для воздействия на трудовую деятельность. Они включают планирование, самофинансирование, материальное стимулирование, использование фондов развития производства, распределение прибыли, формирование цен и другие. Направлены на повышение эффективности производительности и качества работы.
3. Организационные методы управления основаны на власти руководителя, его правах и ответственности. Организационное управление включает использование мер стимулирования, убеждения, воспитания и развития инициативы сотрудников. Основная цель организационного управления состоит в координации деятельности подчиненных для достижения поставленных задач.
4. Эффективное управление включает в себя комплексное применение как экономических, так и организационных методов, а также должно быть основано на системе контроля и обратной связи. Руководитель должен контролировать выполнение задач и подводить итоги работы. Недостаточная обратная связь и недостаток подведения итогов могут негативно сказываться на исполнительской дисциплине и инициативе сотрудников.

5. Индекс человеческого развития оценивает долгосрочный прогресс в трех основных измерениях человеческого развития: продолжительности и качества жизни, доступа к знаниям и уровня жизни. ИЧР Марокко в 2012 году составил 0,591, что указывает на средний уровень человеческого развития. За период с 2012 года ИЧР Марокко вырос с 0,371 до 0,591, что составило прирост на 59 %, или примерно 1,5 % в год. Это свидетельствует о значительном улучшении человеческого развития в стране за этот период.
6. Эффективность мотивации работников аптечных учреждений значительно увеличивается, если кроме основных финансовых и относительных финансовых стимулов использовать внутренние мотивационные факторы. Среди таких факторов можно выделить поддержание привлекательного баланса работы и отдыха, предоставление дополнительных выходных, а также награждение лучших сотрудников отпусками, картами для фитнес-клубов.
7. Наиболее важными среди внешних нефинансовых факторов для работников аптечных учреждений следует считать те, которые оказывают положительное психологическое и моральное воздействие. Это включает создание и поддержание дружественного корпоративного климата, участие в процессе принятия управленческих решений, а также наличие обратной связи между подчиненными и руководством.
8. Установлено, что внешние негативные мотивирующие факторы оказывают наименьшее влияние на мотивацию сотрудников аптечных учреждений. Если они воспринимаются коллективом как несправедливые, могут стать мощными де мотивирующими методами. В некоторых ситуациях конкурентная обстановка и особенности фармацевтической деятельности требуют от сотрудников строгого соблюдения их обязанностей и этических принципов. Поэтому штрафы и дисциплинарные меры в некоторых случаях могут использоваться как приемлемый и эффективный стимулирующий метод.

9. Почти половина аптечных учреждений осуществляет оценку своего персонала (41 %), хотя у 38 % такая практика отсутствует. Это свидетельствует о разнообразии подходов к управлению персоналом в данной отрасли. Большинство респондентов (48 %) положительно относятся к этой практике, однако некоторые (36 %) считают, что методы не всегда применимы на практике. Это указывает на необходимость постоянного совершенствования методов оценки персонала.
10. Большинство аптечных учреждений стремятся к непрерывному профессиональному развитию своих сотрудников, что может способствовать повышению качества обслуживания и уровня знаний в отрасли. Управление персоналом в аптечных учреждениях имеет свои особенности, требующие постоянного совершенствования и адаптации к изменяющимся условиям и требованиям рынка.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Гала Л. О. Належна аптечна практика як стандарт забезпечення якості фармацевтичної діяльності. *Інноваційні наукові дослідження : світові тенденції та регіональний аспект* : матеріали наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 29–30 листоп. 2019 р. Ч. III. Х. 2019. С. 60–63.
2. Гала Л. О. Сучасні підходи до впровадження стандартних операційних процедур у діяльність аптек різних країн світу. *Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики*: матеріали VII наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 15 листоп. 2019 р. Харків : НФаУ, 2019. С. 128–130.
3. Гала Л. О. Аналіз підходів до реалізації завдань Належної аптечної практики в діяльності аптечних закладів. *Управління якістю в фармації* : матеріали XIII наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 17 трав. 2019 р. Харків : НФаУ, 2019. С. 24–25.
4. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
5. Лобза А. В., Гузь І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 1. С. 510–513.
6. Опанасюк Ю. А., Рудь А. В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2012. № 1. С. 134 – 140.
7. Панфілова Г. Л., Гала Л. О. Аналіз сучасних напрямків організації діяльності фармацевтичних працівників відповідно до норм і вимог Належної аптечної практики. *Теоретичні та практичні аспекти дослідження лікарських рослин* : матеріали III міжнар. наук.-практ. internet-конф., м. Харків, 26–28 листопада. 2018 р. Харків : НФаУ, 2018. С. 164.
8. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. *Економічна стратегія і*

- перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. № 1(19). С. 226-235.
9. Синиціна Ю. П., Карпенко Т. В. Стратегічне управління формуванням та використання кадрового потенціалу згідно програмно-цільового підходу. *Ефективна економіка*. 2014. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2827> (дата звернення: 10.04.2024).
 10. Синиціна Ю. П., Дунайчук С. М., Алексєєнко І. А. Управління витратами на персонал на основі системного підходу. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. С. 630 – 636.
 11. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства / О. А. Галич та ін. *Агросвіт* 2019. № 6. С. 27–32.
 12. Управління персоналом : підруч. / О. М. Шубалий та ін. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
 13. Шляга О. В., Білоус А. С. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах. URL : https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf (дата звернення: 10.04.2024).
 14. Al Khalidi D., Wazaify M. Assessment of pharmacists' job satisfaction and job related stress in Amman. *Int J Clin Pharm*. 2013. Vol. 35. [P.](#) 821-828.
 15. Al-Worafi Y. M. Pharmacy practice and its challenges in Yemen. *Australas Med J*. 2014. Vol. 7. [P.](#) 17-23.
 16. Belouas A. Le secteur pharmaceutique traverse une période difficile. Interview avec Ali Sedriti président de l'AMIP. *La vie eco*. URL: <https://www.lavieeco.com/affaires/le-secteur-pharmaceutique-traverse-une-periode-difficile-28631/> (Date of access: 10.04.2024).
 17. Bergh S. I. Inclusive' Neoliberalism, Local Governance Reforms and the Redeployment of State Power : The Case of the National Initiative for Human Development (INDH) in Morocco. *Mediterranean Politics*. 2012. Vol. 17, № 3. [P.](#) 410-426.

18. Bridging the Gaps in Infrastructure and Basic Social Services. *National Human Development Initiative*. 2019. URL: <http://www.indh.ma/en/basic-infrastructure/> (Date of access: 10.04.2024).
19. Boushaba A. Industrie pharmaceutique: le Maroc futur pharmerging?, conjunctureinfo. 2015.
20. Job satisfaction, organisation commitment and retention in the public workforce : a survey among pharmacists in Malaysia / G. N. Chua et al. *Int J Pharm Pract*. 2014. № 22. [P.](#) 265-274.
21. Government of Morocco. NIHD : Human Development, a Common Destiny. 2013. URL: <https://moroccoonthemove.com/wp-content/uploads/2013/08/INDHDevelopmentHumanDestiny-English.pdf> (Date of access: 10.04.2024).
22. Government of Morocco. Presentation on the National Initiative for Human Development. 2019. URL: <https://olc.worldbank.org/system/files/Human%20Capital%20Project%20Knowledge%20Exchange%20-%20Morocco.pdf> (Date of access: 10.04.2024).
23. Human Capital Project. “How Countries Nurture Human Capital : Implement a Whole of Government Approach.” Washington, DC : *World Bank Group*. 2019. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/270541555605484950/pdf/Human-Capital-Project-How-Countries-Nurture-Human-Capital-Implement-a-Whole-of-GovernmentApproach.pdf> (Date of access: 10.04.2024).
24. Qualité : un défi pour tous les acteurs de santé, la revue des professionnels de santé et de médicament. *InfoSanté*. 2015. № 6. P. 4-8.
25. Kerak I., Louhoudi H., Ouardouz M. Assessment of the quality of the services provided by pharmaceutical representatives : Case of Moroccan delegates from the region of Salé. *International Journal of Innovation and Applied Studies*. 2014. Vol. 8. [P.](#) 451–467.

26. Lütjens-Schilling L. The National Initiative for Human Development in Morocco. *Business Fights Poverty*. 2013. URL: <https://businessfightspovetry.org/articles/the-national-initiative-for-human-development-in-morocco-2/> (Date of access: 10.04.2024).
27. Belkassmi M., Abdelkhalek T. A. Participatory Approach to Building Human Capital : Morocco's National Human Development Initiative. Morocco. *Achievements and Challenges*. Washington, DC : World Bank Group. 2020. 12 p.
28. Ricci F., Scott P. J., Jiang X. A categorical model for uncertainty and cost management within the Geometrical Product Specification (GPS) framework. *Precision Engineering*, 2013. Vol. 37, № 2. [P.](#) 265–274.
29. Posylkina O., Mala Z., Nessonova M. Prediction of the competitiveness dynamics of pharmacy chains. *Science Rise : Pharmaceutical Science*. 2017. Vol. 2, № 6. [P.](#) 47–52.
30. World Bank. Implementation Completion and Results Report (IBRD-18180). Washington, DC : *World Bank Group*, 2017. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/801681555514050405/pdf/Morocco-Second-NationalInitiative-for-Human-Development-Project.pdf> (Date of access: 10.04.2024).