

**МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ УКРАИНЫ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
Факультет подготовки иностранных граждан
Кафедра организации и экономики фармации**

КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**на тему: «ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ ПОВЫШЕНИЯ АДАПТИВНОСТИ
ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В СОВРЕМЕННЫХ
УСЛОВИЯХ ТРУДА»**

Выполнил: соискатель высшего образования
группы Фс19(4,10д) i-09
специальности: 226 Фармация, промышленная
фармация
образовательной программы Фармация
Мехди БЕРЖАУИ

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

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

АННОТАЦИЯ

В работе представлены результаты изучения алгоритмов организационно-социальных мероприятий повышения адаптивности, направленных на эффективное управление фармацевтическими кадрами аптечных учреждений в Марокко. Работа представлена на 42 страницах и состоит из 3 разделов, общих выводов, источников литературы, приложений. Результаты исследований проиллюстрированы 2 рисунка и 10 таблицами.

Ключевые слова: адаптация персонала, адаптационный период, аптека, управление адаптацией, фармацевтический персонал.

ANNOTATION

The paper presents the results of a study of algorithms for organizational and social measures to increase adaptability aimed at the effective management of pharmaceutical personnel in pharmacies in Morocco. The work is presented on 42 pages and consists of 3 sections, general conclusions, literature sources, and applications. The research results are illustrated with 2 figures and 10 tables.

Key words: personnel adaptation, adaptation period, pharmacy, adaptation management, pharmaceutical personnel.

СОДЕРЖАНИЕ

Перечень условных обозначений	4
ВВЕДЕНИЕ	5
РАЗДЕЛ 1. ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ АДАПТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА	8
1.1. Междисциплинарные основные составляющие адаптивности	8
1.2. Анализ механизмов адаптации сотрудников организации	12
Выводы к 1 разделу	17
РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В АПТЕЧНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ	19
2.1. Основные этапы прохождения адаптации новых фармацевтических работников	19
2.1. Алгоритм социальной адаптации персонала для руководителя аптечного учреждения	22
Выводы к 2 разделу	27
РАЗДЕЛ 3. ИССЛЕДОВАНИЕ ОТОБРАЖЕНИЯ АДАПТИВНОСТИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ СПЕЦИАЛИСТОВ НА РАБОТУ АПТЕЧНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ.....	28
3.1. Анализ результатов практического исследования	28
3.2. Анализ проблемных вопросов адаптации в аптечном учреждении	34
Выводы к 3 разделу	399
ОБЩИЕ ВЫВОДЫ	40
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	42
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	Ошибка! Закладка не определена.

Перечень условных обозначений

ВОЗ – Всемирная организация здравоохранения

ЛПУ – лечебно-профилактическое учреждение

ЛС – лекарственные средства

МКБ-10 – Международная статистическая классификация болезней и связанных с состоянием здоровья проблем (10-е издание)

МНН – международное непатентованное название

НПБ – нормативно-правовая база

ООН – Организация Объединенных Наций

РА – расстройство адаптации

DSM-V – Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders

PFA – оценка индивидуального физического состояния

PHQ-9 – Patient Health Questionnaire

WHO – World Health Organization

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Процесс адаптации представляет собой чрезвычайно сложный механизм, требующий более детального изучения. Многие ученые отмечают возросшую актуальность проблемы адаптации человека к постоянно меняющейся окружающей среде. Это связано с тем, что процесс адаптации включает в себя способность человека обеспечивать свою деятельность и выживание в условиях постоянного стресса от изменяющихся внешних факторов. Среди основных стрессовых факторов, влияющих на население, чаще всего выделяют неблагоприятную социально-экономическую обстановку, рост уровня преступности, ухудшение экологической ситуации, а также психические перегрузки.

Эффективно организованный процесс адаптации должен снизить затраты за счёт сокращения времени, необходимого сотруднику для достижения установленных стандартов работы, уменьшения текучести кадров, экономии времени руководителей и сотрудников, а также повышения удовлетворённости коллектива своей работой.

Адаптация фармацевтического персонала привлекает достаточно много внимания, но при этом отсутствует единое мнение, каким образом и в какой степени следует осуществлять процесс адаптации в аптечных учреждениях, чтобы достичь положительных результатов. Возникает необходимость изучения проблем, связанных с адаптацией фармацевтических специалистов, и предложения мер для их решения.

Цель исследования – провести системное исследование организационных организационно-социальных технологий повышения адаптивности фармацевтических работников в современных условиях труда в Марокко.

Задачи исследования:

- Изучить теоретические основы адаптации и ее нарушения;

- Изучить современные тенденции в формировании системы адаптации фармацевтического персонала аптечных учреждениях;
- Изучение требований к организационным мероприятиям по управлению адаптационными схемами в аптечных учреждениях;
- Исследовать алгоритм социальной адаптации персонала для руководителя аптечного учреждения;
- Описать основные этапы прохождения адаптации новых фармацевтических работников;
- Провести исследование технологий повышения адаптивности фармацевтического персонала аптечных учреждений, а также оценки результативности мероприятий по адаптации;
- Прописать алгоритм мероприятий по улучшению системы адаптации персонала.

Объект исследования. Организационно-социальные процессы формирования адаптивности фармацевтических работников

Предмет исследования. Виды, методы адаптации, мероприятия, направленные на эффективное управление адаптацией персонала аптечных учреждениях.

Методы исследования:

- сравнительный анализ;
- структурный анализ;
- синтез;
- обобщение;
- системный подход;
- социологическое исследование.

Практическое значение полученных результатов: результаты проведенного исследования могут быть использованы для разработки и улучшения системы адаптации в аптечных учреждениях.

Элементы научных исследований. Обоснование и усовершенствование подходов к адаптации персонала в аптечных учреждениях.

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 (42 стр.) имеет классическую структуру и содержит три раздела, общие выводы, список использованной литературы, приложения, 2 рисунка и 10 таблиц.

РАЗДЕЛ 1. ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ АДАПТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА

1.1. Междисциплинарные основные составляющие адаптивности

Адаптивность – способность человека адаптироваться к разнообразным условиям жизни, врожденными и приобретенными характеристиками. Включает устойчивые особенности личности и индивидуальности, которые обеспечивают успешное приспособление к различным требованиям жизни. Особенности проявляются на различных уровнях, включая физиологический и психологический, и руководят поведением человека. К таким особенностям относятся: инстинкты, темперамент, эмоции, уровень интеллекта и физическое состояние организма. Высокая или нормальная адаптивность проявляется в благоприятных психофизических показателях, высокой работоспособности, стрессоустойчивости и гармонии между психическим и физическим состоянием. Уровень адаптивности может меняться под влиянием воспитания, обучения, условий жизни и личностных особенностей, что облегчает или затрудняет приспособление к реальным ситуациям.

Адаптационные процессы охватывают все уровни жизнедеятельности, вплоть до психологической регуляции в социальной активности. Проявляется весь разнообразный спектр организационных форм, задействованных в адаптации к изменениям условий среды.

В случаях для анализа практической трудовой длительности и возможной коррекции адаптивных процессов целесообразно применять более сложные психические образования – субъективные эталоны.

Психическая адаптация представляет собой взаимодействие личности с окружающей средой, в рамках которого она учитывает особенности среды и активно воздействует на неё для удовлетворения своих основных потреб и достижения значимых целей. Этот подход подчеркивает системную природу психической адаптации и указывает на то, что она может рассматриваться как результат функционирования целостной саморегулируемой системы.

Адаптацию классифицируют на группы (Табл. 1.1).

Таблица. 1.1

Классификация видов адаптации

Подходы к определению понятия «адаптация»	Виды адаптации
тавтологический – основанный на приспособлении организмов к окружающей среде	Генотипичная – адаптация основана эволюция, представляет собой процесс приспособления популяций к условиям окружающей среды путем изменений в наследственности и естественного отбора
выделение «основного» признака, включая биохимическую, морфологическую, физиологическую и поведенческую адаптации	Фенотипическая – адаптация процесс приспособления, который развивается у отдельного индивида в течение его жизни в ответ на воздействие различных факторов внешней среды
полисемантические, рассматривающие адаптацию как процесс и результат одновременно	Адаптацию в системе «человек-культура-среда» антропология также рассматривают как результат приспособления, которое происходит за счет культурных изменений, и в результате реорганизации функций и структур организма

Любые аналогичные черты адаптации (биологического / не биологического происхождения), возникающие естественным путем или специально разработанные для успешного выживания в данных условиях, называются адаптивными изменениями. Степень достигнутой адаптации (как результат приспособления) оценивается стратегией реагирования, направленную на решение «задач», поставленных перед человеком.

Адаптация рассматривается как процесс, в ходе которого система автоматически приспособливается к изменяющимся внешним условиям. Для успешного протекания необходимо основание на собственном алгоритме, который максимально соответствует требованиям адаптации; процесс должен также выполняться в определенное время. Структура входной информации

(модели проблемной области) должна играть роль входного параметра для процесса адаптации и отражать все изменения, происходящие в данной области.

Существуют три формы адаптации:

- Прогрессивная – предполагает постоянное приспособление к переменным условиям;
- Идиоадаптация – включает в себя адаптацию к конкретным условиям существования путем определенных изменений в организме, не нарушающих общего уровня его организации;
- Регрессивная – представляет собой сохранение старого содержания в новой форме или формальное принятие человеком новых форм.

В адаптации к стрессовым ситуациям выделяют три уровня:

- Физиологический уровень – наблюдаются этапы адаптации как реакция на стрессор. Начальный этап характеризуется неотложной / неполной адаптацией, поскольку активность организма происходит на пределе его физиологических возможностей, с практически полной мобилизацией функционального резерва и недостаточным обеспечением необходимого адаптационного эффекта.
- Сложная адаптация (длительный этап) – развивается постепенно в результате длительного или многократного воздействия на организм факторов внешней среды. Развивается на основе многократной реализации «неотложной» адаптации и характеризуется, что вследствие постепенного накопления определенных изменений организм приобретает новое качество – из неприспособленного становится приспособленным.
- Социальная адаптация – это активный процесс, в ходе которого личность приспосабливается к социальной среде, включающий в

себя принятие целей, норм группы, социальных ролей и других особенностей социальной среды.

Процесс производственной адаптации представляет собой сложный и многоаспектный процесс, чьей конечной целью является формирование новичка как преданного, надежного и активного сотрудника, который разделяет организационные цели, ценности и интересы, а также готов решать возникающие проблемы. В этом контексте адаптация, также известная как «Onboarding», представляет собой структурированный процесс интеграции новых сотрудников в организацию, ориентированный на их успешную адаптацию и включение в рабочую среду, подготовку к достижению успеха в работе и обеспечение высокой производительности. Этот процесс выходит за рамки простой ориентации, которая может быть проведена всего за несколько дней. Программа адаптации должна стремиться к увеличению лояльности, повышению эффективности работы на ранних этапах и, в конечном итоге, к улучшению общей производительности и результативности [20].

В Международной классификации болезней 11-го пересмотра (МКБ-11) расстройство адаптации (6B43) обозначено в категории «Психические и поведенческие расстройства». Эти расстройства рассматриваются как нарушенная адаптивная реакция (на конкретный одиночный или комплексный психосоциальный стрессор), которая обычно проявляется в течение месяца после воздействия стресса (Табл. 1.2).

Таблица. 1.2

Нарушения, связанные с адаптацией

F43.2 Расстройства адаптации	
F43.20	Кратковременная депрессивная реакция
F43.21	Пролонгированная депрессивная реакция
F43.22	Смешанная тревожная и депрессивная реакция
F43.23	С преобладанием эмоциональных нарушений
F43.24	С преобладанием нарушений поведения
F43.25	Смешанное расстройство эмоций и поведения
F43.8	Другие реакции на тяжелый стресс

F43.9	Реакция на тяжелый стресс, неуточненная
-------	---

Расстройства адаптации – это состояния субъективного дистресса, возникающие во время адаптации к стрессовым событиям и значительным изменениям в образе жизни, которые мешают продуктивному социальному функционированию. Как отдельное явление, они были признаны в третьем издании Диагностического и статистического руководства по психическим расстройствам (DSM-III).

Адаптивная медицина состоит как направление в современной медицинской науке и практике, изучает процессы физической, психической и социальной адаптации личности к стрессовым нагрузкам экзогенного и эндогенного характера. Это включает их физиологическое и патологическое течение, расстройства и клинические формы дезадаптации, а также методы диагностики, профилактики, лечения и реабилитации больных с такими патологиями. Основная цель адаптивной медицины – расширение адаптивных возможностей организма, нормализация нарушенных физических и психических состояний и адекватное противодействие актуальным стресс-факторам. Учитывая патогенетические механизмы развития психофизических дезадаптаций, адаптивная медицина занимает свое место среди других областей медицины и социальных наук. Важным аспектом является широкая осведомленность населения о проблеме, поскольку понимание сущности процесса дезадаптации является первым шагом к формированию правильного отношения у самого человека и у его окружения [1,6,9,13,15].

1.2. Анализ механизмов адаптации сотрудников организации

Процесс адаптации сотрудников выполняет ряд функций и основных задач, которые способствуют развитию и дальнейшему функционированию организации (Табл. 1.3-1.4).

Таблица. 1.3

Основные функции адаптации

Функции	Характеристики
---------	----------------

Снижение стартовых затрат для личности и для учреждения	Новый сотрудник не способен работать на полную мощность, поскольку ему не хватает знаний о специфике организации, информации о её нормах и ценностях. Это приводит к определённым потерям в эффективности. Эффективная адаптация к трудовой деятельности сокращает эти начальные потери и позволяет новому сотруднику быстрее достичь установленных стандартов работы.
Снижение тревожности и неуверенности нового сотрудника	Тревожность и неуверенность проявляются как опасение неудач на работе и затруднения в адаптации к рабочей обстановке. Это естественное чувство человека перед новыми и незнакомыми ситуациями.
Сокращение текучести кадров	Сотрудники чувствуют себя незащищенными на новой работе и ненужными, у них может возникнуть желание уволиться.
Экономия времени руководителя и сотрудников	Новый сотрудник, недостаточно адаптировавшийся в организации, нуждается в значительно большем времени для получения помощи при выполнении своих обязанностей.
Развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой и реализма в ожиданиях	Процесс трудовой адаптации должен помогать новым сотрудникам формировать позитивное отношение к организации, своему подразделению и порученной работе. Это необходимо для достижения высоких рабочих результатов.

Таблица. 1.4

Классификация видов адаптации специалистов

Классификационный признак	Виды	Характеристика
за субъектом адаптации	адаптация работника	процесс приспособления работника к организации
	адаптация организации	процесс приспособления трудовой среды к работнику
по уровню	первичная адаптация	для лиц, не имеющих трудового опыта
	вторичная адаптация	для лиц, уже работавших в трудовых коллективах
за субъектно-объектными отношениями	активная	участник адаптации пытается влиять на организационную среду с целью ее изменения

	пассивная	работник не пытается повлиять на трудовую среду
за сферой влияния	адаптация к новой должности	введение работника в новую должность
	ре адаптация	для работников, занявших должности после длительного отсутствия, например, в связи с болезнью, декретным отпуском, командировками
	адаптация к понижению в карьере	адаптация работников, занимающих должности ниже предыдущих
	адаптация к увольнению	высвобождение в связи с уходом на пенсию, реорганизацией и ликвидацией организации
по степени завершенности процесса	полная адаптация	высокие показатели приспособления работника ко всем аспектам организационной культуры
	частичная адаптация	работник приспособился только к отдельным аспектам трудовой среды
	дез адаптация	работник не смог приспособиться ни к одному из аспектов трудовой деятельности в организации
по видам деятельности	профессионально-производственная адаптация	приспособление к условиям и режиму труда
	общественно-политическая адаптация	приспособление к общественному труду в организации, социальном статусе
	межличностная адаптация	привыкание к стилю общения в коллективе, к традициям и нормам поведения
	личностная адаптация	самореализация, личностный рост, стремление к интеллектуальному и моральному самосовершенствованию
по содержанию	организационная адаптация	понимание своей роли в организационной структуре, изучение и приспособление к иерархическим связям в организации
	психофизиологическая адаптация	привыкание работника к психологическим и физиологическим условиям труда
	социально-психологическая адаптация	приспособление работника к отношениям в коллективе
	экономическая адаптация	знакомство с экономическим механизмом управления организацией, системой оплаты труда и вознаграждением
	профессиональная адаптация	приспособление имеющихся знаний, умений и навыков к должностным обязанностям, особенностям профессии

Наиболее распространенные методы адаптации персонала в аптечных учреждениях: проведение инструктажа на рабочем месте; наставничество; обучение без отрыва и с отрывом от производства [21].

В настоящее время применяются различные схемы адаптации, учитывающие множество факторов: должность сотрудника, его профессиональный уровень, сферу деятельности организации. Среди них можно выделить самые интересные методы адаптации фармацевтического персонала (Табл. 1.5).

Таблица. 1.5

Возможные современные методы адаптации фармацевтического персонала

Метод	Содержание
Secondment (временное перемещение)	Перевод сотрудника на определенный срок в другой отдел для приобретения новых навыков. Может быть краткосрочным (примерно 100 рабочих часов) / более продолжительным (до года).
Buddying (приятельство)	Подход, основанный на взаимной поддержке, сотрудничестве и помощи, при котором один или несколько людей соглашаются оказывать взаимную поддержку с целью достижения общих результатов. Метод строится на установлении крепких отношений взаимодействия между людьми с различными личными и корпоративными целями и задачами, на взаимопомощи обеих сторон. Основная идея – адаптация путем установления дружеских отношений с коллегой. Оптимальное время – первый год и важные начальные моменты в работе нового сотрудника.
E-learning (дистанционное обучение) / blended learning (смешанное обучение)	Требуется соблюдение хорошей самодисциплины. Вспомогательные образовательные программы содержат обширный материал, что требует самостоятельности, настойчивости и активного участия в учебном процессе. В процессе дистанционного обучения обычно проходит около шести месяцев, за это время люди не взаимодействовали по темам, связанным с данным курсом или темой обучения.

Метод погружения	Для улучшения профессиональных навыков важно изучать опыт специалистов с практическим опытом и приступать к практическим действиям с самого начала. Подбор методов – быстрое включение нового специалиста в рабочий процесс. Предполагает, что каждый начинающий специалист обладает определенными навыками и знаниями, необходимыми для успешного выполнения своих обязанностей в данный момент времени.
Кадровые школы	Широко применяется на практике. Суть, чтобы новые сотрудники включались в работу над проектами, приобретая основные навыки и знания в своей профессиональной области. Предполагает, что новые сотрудники, присоединяющиеся к организации, могут иметь различный опыт работы. Главная задача – быстрое освоение основных технологий и особенностей работы в данной компании.

Выделяют основные цели адаптации:

- возможность достижения быстрых и организационно приемлемых результатов через показатели, связанные с практическим процессом;
- вовлечение сотрудника в работу коллектива при активном участии руководства и обратной связью от всего коллектива;
- учет требований и ожиданий, влияющих на текущую удовлетворенность сотрудника;
- экономия времени без потери качества и результативности работы;
- сокращение времени на адаптацию и освоение новых навыков среди персонала;
- разработка и осуществление плана удовлетворения путем понимания, поддержки и внедрения ожиданий и целей;
- улучшение взаимодействия в поиске новых кадров;
- формирование кадрового резерва (через обеспечение будущего роста сотрудников).

Успех адаптации зависит от наличия факторов:

- эффективная поддержка профессионального роста потенциальных сотрудников;
- объективная оценка профессиональных навыков персонала при приеме на работу и во время процесса адаптации;
- продуктивное применение организационных методов в процессе адаптации;
- престижность и привлекательность профессии внутри конкретной организации и на рынке труда;
- применение организационных практик, которые поддерживают мотивацию сотрудников;
- наличие эффективной системы поддержки персонала;
- гибкость системы управления внутри организации;
- эффективность социально-психологического климата, сформировавшегося в коллективе [2,3,5,14].

Выводы к 1 разделу

1. Для современных организаций актуальность процесса адаптации новых и текущих сотрудников в периоды кризисов различного характера и изменений в стадиях карьерного роста (включая адаптацию к новой должности, пере адаптацию, адаптацию к снижению в карьере, адаптацию к увольнению и другие моменты) требует пересмотра и обновления теоретических и практических подходов к определению основных понятий и разработке процедур управления адаптацией и организационной социализацией.
2. Процесс адаптации сотрудников выполняет ряд функций и задач, способствующих развитию и функционированию организации. Эти функции включают в себя снижение стартовых затрат для специалистов и для аптечного учреждения, уменьшение тревожности и неуверенности нового сотрудника, сокращение текучести кадров,

экономии времени руководства и сотрудников, развитие позитивного отношения к работе и удовлетворенности работой.

3. Классификация видов адаптации специалистов представляет различные категории адаптации по различным признакам, таким как субъект адаптации, уровень адаптации, субъектно-объектные отношения, сфера влияния и степень завершенности процесса.
4. Существуют различные схемы адаптации, учитывающие множество факторов, таких как должность сотрудника, его профессиональный уровень и сфера деятельности организации.

РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В АПТЕЧНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

2.1. Основные этапы прохождения адаптации новых фармацевтических работников

Процесс адаптации имеет четко сформулированную определенную продолжительность и состоит из начальной и завершающей стадий. В процедуре адаптации в аптечных учреждениях обычно выделяют пять этапов, каждый из которых предполагает выполнение определенных задач, за которые отвечает определенный сотрудник процесса:

- 1) Подготовка к адаптации перед началом работы нового сотрудника.
- 2) Первый рабочий день нового сотрудника.
- 3) Первая рабочая неделя.
- 4) Реализация программы адаптации в первые три месяца работы нового сотрудника.
- 5) Завершение периода адаптации, контроль и подведение итогов испытательного срока.

Программа адаптации новых сотрудников состоит из двух основных частей – общей и индивидуальной части (Табл. 2.1).

Таблица. 2.1

Составляющие компоненты программы адаптации

Общая часть	Индивидуальная часть
формирование общего представления об учреждении. Предоставляется информация	формирование руководителем подразделения, утверждается руководителем учреждения и начальником отдела по подбору и адаптации персонала
1. Цели, миссия и ценности учреждения, история и перспективы развития, основные направления деятельности, организационные особенности и структура.	Представляет собой дополнительное руководство по более детальному ознакомлению с работой структурного подразделения учреждения,

<p>2. Стандарты и правила корпоративной культуры, особенности коммуникаций и взаимоотношений внутри.</p> <p>3. Формы и система оплаты труда, правила и порядок выплаты заработной платы, вознаграждений за сверхурочную работу, система поощрений и правила наложения штрафных санкций</p>	<p>должностью и спецификой работы.</p> <p>Включает приобретение конкретных навыков, необходимых для данной должности. Наставник или непосредственный руководитель могут дополнить этот список, предоставив специальные документы, касающиеся их подразделения.</p> <p>Эта часть адаптации отражается в индивидуальном плане работы на испытательный срок, в котором детально описывается текущая деятельность, требования к качеству выполненной работы и ожидаемые результаты.</p>
<p>Этапы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Первичное собеседование с руководителем отдела по подбору и адаптации персонала; • Личное знакомство с учреждением и коллективом; • Ознакомление с рабочим местом; • Ориентационное собеседование с руководителем подразделения. 	

После этапа разработки основных мероприятий по адаптации, необходимо определить критерии оценки успешности прохождения новым сотрудником процесса адаптации. Эффективность погружения сотрудника в должность оценивается по следующим показателям:

- Уровень освоения навыков и знаний, требуемых для должности фармацевта;
- Выполнение задач, предусмотренных программой адаптации, и достижение поставленных целей аптечного учреждения;
- Качественное взаимоотношение с коллегами по аптеке;

- Знание регламентирующих документов аптечного учреждения, соблюдение корпоративных стандартов, норм и правил аптеки;
- Уровень дисциплины, выраженный в соблюдении правил и стандартов внутреннего трудового распорядка аптечного учреждения.

В условиях ускоренного технического развития, характерного для современных аптечных учреждений, одним из наиболее распространенных методов оценки эффективности адаптации является метод расчета коэффициента адаптации. Применяется для анализа результатов адаптации новых сотрудников в течение испытательного периода, а также для сотрудников, переводимых на другие должности. Коэффициент адаптации определяется как разница между количеством новых сотрудников, принятых на работу за определенный период, и количеством уволенных за тот же период [23,25].

При расчете коэффициента адаптации нужно учитывать отношение количества уволенных сотрудников в соотношении к числу принятых на работу за конкретный период, это позволяет выявить % сотрудников, не прошедших успешную адаптацию. Использование коэффициента адаптации позволяет анализировать результаты адаптации сотрудников с количественной точки зрения, при этом не предоставляет информацию о качественных аспектах данного процесса.

Метод опроса посредством анкеты позволяет количественно оценить уровень удовлетворенности сотрудника, рассматривая его адаптацию в учреждении. Чем больше удовлетворены потребности и ожидания сотрудника, тем выше его уровень адаптации к рабочей среде учреждения.

С помощью использования анкеты можно собрать информацию о специфических проблемах, возникающих в процессе работы, а также о характере профессиональных интересов сотрудника и темпах их развития. На основании ответов на вопросы вычисляются показатели: индекс удовлетворенности работой; индекс заинтересованности в работе; индекс

удовлетворенности профессией. Интегральный показатель адаптивности представляет собой среднее значение всех этих индексов.

В процессе формирования кадрового потенциала аптечного учреждения, при проведении процедуры отбора персонала, все большее значение приобретают именно психологические аспекты отбора, мотивации и развития персонала. Один из основных этапов формирования кадрового потенциала заключается в отборе кандидатов на вакантные должности. Для эффективного проведения отбора необходимо учитывать психологические особенности кандидатов: их личностные характеристики, их мотивационные программы, профессиональные навыки, практические умения, профессиональный опыт. Для этого используются разнообразные методы и инструменты, включая тестирование, интервью, ассесмент-центры и другие. После отбора персонала важным этапом является их мотивация и вовлечение в рабочий процесс. Для достижения максимальной производительности специалистов, необходимо включать их в процесс принятия решений и создавать условия для их саморазвития. Следует учитывать психологические факторы в мотивационных стимулах, понимание цели работы и позитивную эмоциональную установку [4,8,10,11].

2.1. Алгоритм социальной адаптации персонала для руководителя аптечного учреждения

Процесс адаптации невозможен без успешной организационной социализации сотрудников. Социализация является важнейшей составляющей адаптации, если организации не проявляют инициативу и про активность в этом вопросе, многие новые специалисты не смогут развить персональные связи и взаимодействия, необходимые для успешного выполнения своих обязанностей.

Наибольшей вовлеченности и приверженности коллектива в результате адаптации можно добиться, последовательно сформировав четыре уровня адаптации:

- соблюдение (Compliance);
- осознание (Clarification);
- принятие культуры (Culture)
- взаимодействие (Connection).

Четвёртый уровень (взаимодействие) синергически включает в себя все предыдущие и может быть достигнут только при их наличии. Программы адаптации максимально положительно влияют на отношение к работе, восприятие организационной поддержки и удовлетворённость результатами.

Социальная адаптация включает:

- приспособление человека к условиям социальной среды,
- интеграцию в социальные группы,
- принятие норм и ценностей новой социальной среды, и форм взаимодействия;
- ознакомление с особенностями корпоративной культуры, социальной инфраструктурой предприятия, культурно-бытовым обеспечением, социальным страхованием.

Социальная адаптация может происходить в одной /нескольких формах:

- аккомодация – полное подчинение требованиям среды без их критического анализа;
- конформизм – вынужденное подчинение требованиям;
- ассимиляция – сознательное и добровольное принятие норм и ценностей среды на основе личной солидарности с ними.

Ответственность за успех организационных мероприятий адаптации возлагается на руководителей аптечных учреждений, при необходимости привлекают внешних специалистов. Существенную роль в ускорении процесса играют общественные организационные мероприятия в аптечных учреждениях. Опираясь на существующие подходы, можно выделить ключевые факторы успешной адаптации фармацевтического персонала:

- престиж и стабильность репутации аптеки, профессиональная (бизнес) привлекательность работодателя;
- конкурентоспособность аптечного учреждения и прозрачность политики компенсаций;
- условия труда, оснащение и организация рабочих мест аптечного учреждения;
- уровень организации всех процессов управления фармацевтическим персоналом и адаптации, их объективность, прозрачность, четкость и справедливость;
- качество организации документов, регламентирующих права, задачи, обязанности и ответственность сотрудников: инструкций, положений, регламентов;
- уровень развития и формализация корпоративной культуры аптечного учреждения;
- социально-психологический климат в коллективе, налаженные коммуникации, организация командной работы;
- индивидуальные характеристики новых сотрудников: уровень знаний, умений, навыков, мотивация, личные качества, адаптивность, удовлетворенность профессией.

Современные стратегии и методики адаптации фармацевтических работников охватывают следующие аспекты:

- Планирование функциональных обязанностей и задач на рабочем месте.
- Оценка уровня подготовки фармацевтического специалиста, навыков и результатов работы нового сотрудника для создания эффективной программы адаптации. В процессе адаптации определяется знания и опыт в практической области, выявляются основные проблемы в рабочих контекстах.

- Проведение профессиональной ориентации, чтобы новый сотрудник мог ознакомиться с функциональными обязанностями, условиями труда и требованиями конкретного аптечного учреждения. Программа адаптации должна предоставлять понятную информацию об ожиданиях от работы, обязанностях, управлении эффективностью компании и процессе оценки. Важно ознакомить нового сотрудника с условиями работы, помещениями и оборудованием.
- Назначение кураторов и проведение специального обучения, для ускорения адаптации и повышения ее качества. Современные частные аптечные учреждения проводят семинары и тренинги для новых сотрудников, помогая им быстрее адаптироваться, познакомиться с коллегами и корпоративной стратегией.
- Обеспечение корпоративной информации и эффективной коммуникации на всех этапах. Будущие сотрудники получают информацию об аптечном учреждении еще до трудоустройства, что требует высокого качества и доступности информации. Это достигается благодаря программам корпоративного PR-менеджмента и организационной культуре. Для новых сотрудников важно видеть аптечное учреждение как надежного работодателя, ценящего каждого сотрудника.
- Построение взаимодействия между непосредственным руководителем и новым сотрудником. Задача менеджеров по персоналу заключается в контроле успешности взаимодействия и коммуникации между руководителем и сотрудником. Руководитель должен поддерживать сотрудника в первые дни и недели работы, этот период является самым стрессовым. Внимание и забота со стороны руководителя помогут сотруднику почувствовать себя частью коллектива, значимым и ценным сотрудником организации.

- Эффективная адаптация представляет собой процесс, в ходе которого сотрудник приспосабливается к роли и статусу в аптечном учреждении. В значительной степени это зависит от его включения в межличностные отношения в коллективе. На этом этапе важно предоставить сотруднику возможность проявить компетентность, помочь ему выявить слабые стороны и провести оценку результативности. Руководители, специалисты по персоналу и коллеги в этот период проявляют лояльность к сотруднику, активно поддерживают его, проводят образующие команду мероприятия, вовлекают в общественную и неформальную деятельность.
- Позитивное подкрепление достигнутых фармацевтическим специалистом результатов, постепенное усложнение задач для плавного включения работника в рабочий процесс;
- Функционирование – завершение адаптации специалиста, что характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем, переходом к стабильному и результативному выполнению обязанностей [27].

Рекомендуется подходить комплексно, интегрируя процесс адаптации в профессиональный отбор, наем и управление персоналом в аптечном учреждении. Важно учитывать специфику различных направлений деятельности и уровней фармацевтического персонала при разработке программ адаптации. Необходимо автоматизировать процессы и использовать цифровые технологии для предоставления нужной информации новым сотрудникам в соответствии с их должностью и уровнем ответственности. Это включает в себя создание «адаптационных карт». Следует обеспечить эффективную коммуникацию и взаимодействие между отделом управления персоналом, новым сотрудником, его непосредственным руководителем и коллегами. Важно измерять показатели производительности.

Основное содержание профессиональной адаптации заключается в ознакомлении принятого сотрудника с его рабочим местом, содержанием трудовых операций, режимом труда и отдыха, правилами техники безопасности, нормами труда, требованиями к качеству работы, и порядком оплаты труда [4,6,7,12,19].

Выводы к 2 разделу

1. Хорошая организация и эффективность процесса адаптации приводят к высоким количественным и качественным показателям практических результатов, высокой дисциплине, удовлетворённости работой и другими аспектами трудовой деятельности, а также к формированию социального статуса сотрудника в коллективе. Успешная производственная адаптация должна завершаться в течение испытательного срока, установленного трудовым договором, в сложных случаях этот процесс может занять несколько месяцев или до 1-1,5 лет.
2. Процесс адаптации можно считать завершённым, если работа не вызывает у сотрудника чувства напряжения, страха и неуверенности, и стала для него привычной, все операции доведены до автоматизма; сотрудник овладел необходимыми знаниями и навыками; его поведение соответствует требованиям соответствующей должности и руководителя; профессиональные показатели сотрудника устраивают непосредственного руководителя (соответствуют установленным нормативам); сотрудник стремится совершенствоваться в своей профессии и связывает с ней своё будущее; трудовой вклад сотрудника и оценка со стороны организации вызывают у него чувство удовлетворения; и он связывает свои достижения в профессиональной деятельности с успехом.

РАЗДЕЛ 3. ИССЛЕДОВАНИЕ ОТОБРАЖЕНИЯ АДАПТИВНОСТИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ СПЕЦИАЛИСТОВ НА РАБОТЕ АПТЕЧНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

3.1. Анализ результатов практического исследования

С целью исследования технологий повышения адаптивности фармацевтического персонала аптечных учреждений, а также оценки результативности мероприятий по адаптации, было проведено анонимное анкетирование 35 фармацевтических специалистов из аптечных учреждений города Азру в Марокко в период с февраля по март 2024 года. Опрос осуществлялся с помощью онлайн-формы Google.

В результате установлено, что все руководители аптечных заведений имеют высшее фармацевтическое образование (магистерский уровень), работники аптек не все имеют высшее фармацевтическое образование. Определен стаж работы руководителей аптек: 5 лет – 6 %, 8 лет – 12 %, 10 лет – 43 %, более 10 лет – 39 %.

Согласно проведенному исследованию, установлено, что необходимое количество времени для адаптации среди новых работников составляет до 3 месяцев. Руководители отметили, что по тяжести прохождения этапов адаптации можно ранжировать по местам:

- на первом месте – «вливание в коллектив» (87 %);
- на втором месте – после приема на работу происходит более углубленное обучение профессиональным обязанностям и изучение нюансов (68 %);
- на третьем месте – формирование навыка участия в обсуждении проектов (38 %);
- на четвертом месте – повышение квалификации (18 %).

К концу первого рабочего дня нового работника при испытательном сроке, просят заполнить специально подготовленную анкету и определить степень удовлетворенности: факторами морально-психологического климата

в коллективе, рабочей ситуацией, содержанием и условиями труда. Работники оценили факторы адаптации по нескольким вариантам: абсолютно доволен 41 %; удовлетворенный 35 %; затрудняюсь ответить 3 %; не удовлетворен 21%.

Установлено, что помогает новому сотруднику составить положительное впечатление о новой для него организации и положительно пройти процесс адаптации за период испытательного срока в аптеке (Табл. 3.1).

Таблица. 3.1

Результаты положительного прохождения адаптации

объективность оценки его работы в процессе деятельности	80 %
наличие своего индивидуального механизма адаптации	95 %
положительная репутация аптеки	56 %
востребованность данной профессии	43 %
созданные условия мотивации для достижения целей	67 %
наличие системы обучения и повышения квалификации	46 %
социально-психологический климат и корпоративная культура	79 %
личные психологические качества	75 %

Уменьшить психологический дискомфорт в первые рабочие дни и добиться необходимой эффективности работы в наиболее короткие сроки, больше всего помогает наличие своего индивидуального механизма адаптации и социально-психологический климат и корпоративная культура. В среднем уровень удовлетворенности работой новых сотрудников за испытательный срок в течении 3 месяцев улучшается на 62 %. За анализируемый год не зафиксировано ни одного случая, когда уровень удовлетворенности «Исходящего анкетирования» был ниже «Входящего анкетирования», что является достаточно положительным показателем.

Руководители осознают, что для успешного прохождения сотрудниками процесса адаптивности может стать проблемой недостаток информации о миссии, позиции аптечного учреждения на рынке, информация о выбранных политике и процедурах. Основными препятствиями для быстрой адаптации в аптечных учреждениях являются нехватка необходимой информации об аптеки (38 % опрошенных) и недостаток поддержки со стороны руководства (67 %).

У 24 % респондентов период адаптации как правило длился более шести месяцев, что нельзя считать положительным показателем, особенно учитывая, что у 58 % респондентов адаптация занимает всего один месяц. Это связано с тем, что у 58 % опрошенных аптечных руководителей были установлены процедуры вступления в должность и адаптации новых сотрудников. В 24 % случаев руководители не поддерживали новичков. Исследование также показало, что у 18 % респондентов на работе не проводилось никаких адаптационных мероприятий, что означает, что аптеки по разным причинам не осуществляют политику адаптации новых сотрудников.

Среди методов адаптации, которые были отмечены респондентами как популярные, наличие куратора было упомянуто 35 % респондентами; проводился welcome-тренинг в 14 % случаев. Дополнительно 26 % участников получали информационные рассылки на почту; 25 % имели буклеты с необходимой информацией. 42 % респондентов сообщили, что в их компании проводятся мероприятия по формированию команды. Несмотря на то, что у 35 % опрошенных был наставник, из них 27 % нуждались в поддержке коллег более трех месяцев, а 16 % оценивали свою способность справляться с работой без помощи коллег всего на 2 балла из 5. По результатам исследования, 76 % респондентов получили полную поддержку от своего руководителя, а 22 % – частичную и недостаточную. При этом 94 % участников отметили, что получили помощь от коллег, что показывает, что часто коллеги берут на себя роль, которая обычно принадлежит руководителям и кураторам. Большинство сотрудников приветствуют внедрение систем и методов взаимодействия с

коллегами, а также возможность выбора правил и принципов работы, а также получение поддержки после завершения задачи.

Проведя оценку результатов адаптации сотрудников, выявлено, что 87 % участников опроса описывают обстановку на работе как дружелюбную, в то время, как только 6 % считают её напряжённой. 93 % респондентов оценили свой уровень комфорта в аптеки на максимальный балл – 10 из 10, а оставшиеся 7 % оценили его на 4 балла из 10. Таким образом, наблюдается высокий уровень социально-психологического комфорта и удовлетворённости работой и рабочей средой. Это позволяет предположить, что поддержка со стороны коллег в роли наставников, HR-менеджеров и руководителей, а также благоприятная атмосфера на рабочем месте способствуют успешной адаптации специалистов. Респонденты также вносят значительный вклад и демонстрируют высокую адаптивность и конкурентоспособность, легко интегрируя в коллектив и новые условия.

Большинство сотрудников начинают чувствовать себя комфортно после первого месяца работы (56 %). Большинство опрошенных приступают к активной работе в аптеке более чем через два месяца, стремясь повысить уровень удовлетворенности работой и расширить свои позиции в учреждении в целом (62 %). Система взаимодействия с коллегами за рабочим местом (47 %) привлекает внимание после первого месяца сотрудничества.

Большинство сотрудников (86 %) стремятся улучшить уровень удовлетворенности работой и продвинуться внутри должностных обязанностей, принимая во внимание цели аптеки, ее миссию, философию аптечного бизнеса, а также адаптируясь к корпоративной культуре и структуре аптеки после завершения работы.

Периодически, приблизительно раз в полгода, руководители тестируют своих сотрудников на владение информацией по аптечному учреждению. В результате получены данные, которые свидетельствуют о включенности сотрудников рабочий процесс, % демонстрирует что специалисты могут утвердительно ответить на вопрос:

- сформулировать миссию аптечного учреждения 60 %;
- знание истории аптечного учреждения 34 %;
- описать бизнес позицию аптечного учреждения 56 %;
- описать выбор продуктов и услуг аптечного учреждения 90 %;
- описать основной бизнес-процесс аптечного учреждения 94 %;
- описать сотрудничество между отделами при достижении целей аптечного учреждения 42 %;
- описать важность своей текущей позиции и ее влияние на работу коллектива аптечного учреждения 75 %;
- выявить потребности и запросы внутренних и внешних контрагентов 46 %;
- описать системы поощрений аптечного учреждения 68 %;
- стремление к развитию и улучшению качества работы аптечного учреждения 53 %.

Чтобы оценить уровень стресса и вовлеченности в рабочий процесс сотрудников со стажем работы более 5 лет, был исследован вопрос потери интереса к своей деятельности, которая раньше была важной или приятной: 67 % ответили, что сохраняют интерес к своей работе.

В 58 % респонденты не стали чувствовать себя более далеким или изолированным от других людей, а значит способны быстро реагировать на изменения окружающей среды и потребности посетителей аптеки. Только 39 % опрошенных утратили способность испытывать чувство любви или приверженности другим людям. В 33 % прослеживаются проблемы с засыпанием или сном, что может существенно сказываться на рабочих процессах и адаптивности; 52 % не имеют проблем со сном.

Было оценено прослеживается ли более сильная нервозность или раздражительность в последнее время, в большинстве случаев (67 %) ответ был отрицательным.

Были выделены важные условия для успешной адаптации – безопасность и забота о себе. Забота о себе играет ключевую роль в период нагрузки. Эта забота охватывает несколько аспектов: личная безопасность; физическое здоровье; осознанность.

Обеспечение личной безопасности является основополагающим базовым фактором. Физическое здоровье может страдать вовремя и после рабочих нагрузок. Важно следить за режимом питания, сна и физической активностью в максимальной степени, которая доступна. Осознанный подход к самообслуживанию направлен на уменьшение таких бытовых состояний как: стресс, скука, гнев, печаль, изоляция, которые часто возникают после избыточных нагрузок. При наличии возможности, важно сохранять баланс между личной жизнью и работой: поддерживать обычный режим дня, продолжать общение с семьей и друзьями, а также заниматься любимыми хобби или находить новые увлечения.

В результате руководители аптечных учреждений утверждают, за время адаптации (у каждого оно индивидуально) каждый сотрудник должен пройти определённые этапы, которые можно выразить схематически (Рис. 3.1).



Рис. 3.1. Алгоритм ведения сотрудника для создания позитивного результата адаптации

Можно подытожить действия руководителей по организационно-социальным технологиям проведения адаптационных мероприятий в аптечных учреждениях (Табл. 3.2).

Таблица. 3.2

Организационно-социальные технологии проведения адаптационных мероприятий

Направление адаптация	Организационная адаптация	Социальная адаптация
Суть	Усвоение норм и правил аптечного учреждения	Введение в коллектив
Цель	Понимания ценностей, установок, принципов учреждения без вреда для личных ценностей	Быстрое преодоление сотрудником триггерных точек при нахождении на рабочем месте
Действия	<p>Ознакомить сотрудника с политикой учреждения (миссия, коммерческие цели, внутренние корпоративные правила, методами работы, системой оплаты труда);</p> <p>Ознакомить с организационной структурой, рабочим местом, функциями и ролью сотрудника в достижении успеха учреждения;</p> <p>Найти информацию о сотрудниках, с которыми будет взаимодействовать сотрудник, который проходит адаптацию;</p>	<p>Представить нового сотрудника коллективу;</p> <p>Представить и познакомить нового сотрудника с сотрудниками отдела;</p> <p>Предоставить подробную информацию о сотрудниках, с которыми он будет работать;</p> <p>Проинформировать о необходимых функциональных обязанностях;</p> <p>Включить нового сотрудника в корпоративные мероприятия;</p>

3.2. Анализ проблемных вопросов адаптации в аптечном учреждении

В аптечных учреждениях достаточно часто присутствует ограниченность ресурсов, вследствие этого выделяется недостаточно средств финансирования на дополнительные должности HR менеджеров, и даже на отдельный отдел кадров. Идет экономия финансов на оплату труда сотрудников отдела кадров и на мероприятия по адаптации персонала. Как следствие все обязанности может выполнять сам руководитель аптечного учреждения и периодически прибегать к помощи специалистов из вне. Или же в указанном подразделении может работать один сотрудник с обычно невысокой квалификацией, из-за слабой мотивации он не стремится учиться и повышать свою квалификацию. Из-за этих нюансов в составе отдела кадров (при его наличии) возникает другая проблема – должностные инструкции для персонала составляются непосредственно руководителями отделов. Это вызывает определённые проблемы, поскольку должностная инструкция охватывает только профессиональные обязанности специалиста на должность. При найме фармацевтического персонала и его последующей адаптации важно учитывать психологическую пригодность кандидата и перспективы его карьерного роста. Специалист, у которого, есть постоянное стремление к развитию, может быть действительно полезен для аптечного учреждения.

Негативным последствием того, что должностные инструкции составляются руководителями отделов, является нехватка сотрудников с высшим образованием. Руководители отделов не заинтересованы в найме таких профессионалов, поскольку они могут стать их конкурентами. В результате в отделы чаще принимают работников с профессиональным, но не высшим образованием.

Негативным проявлением набора специалистов руководителями функциональных отделов является развитие «семейственности», поскольку подбор персонала через сотрудников аптечного учреждения становится основным источником рабочей силы. В аптеках частной собственности Марокко укоренилась практика приема на работу по «блату», которая начинается с высшего руководства и распространяется до уровня работников.

Все приведенные проблемные вопросы приводят к тому, что основное внимание руководства в управлении персоналом сосредоточено на подборе, подготовке и обучении сотрудников. При этом адаптация новых и уже работающих сотрудников к новым условиям труда, рабочим местам и должностям получает недостаточно или по остаточному принципу внимания, времени и ресурсов. Таким образом, существует необходимость в совершенствовании процесса адаптации фармацевтического персонала [29].

Одна из проблем, возникающая при составлении должностных инструкций руководителями в том, что не учитываются личностные качества потенциальных сотрудников, а также нежелание работников повышать квалификацию и учиться. Это требует особого внимания, так как способствует сохранению конкурентоспособности аптечного учреждения и высоких показателей финансово-экономической деятельности аптеки (Рис. 3.2).

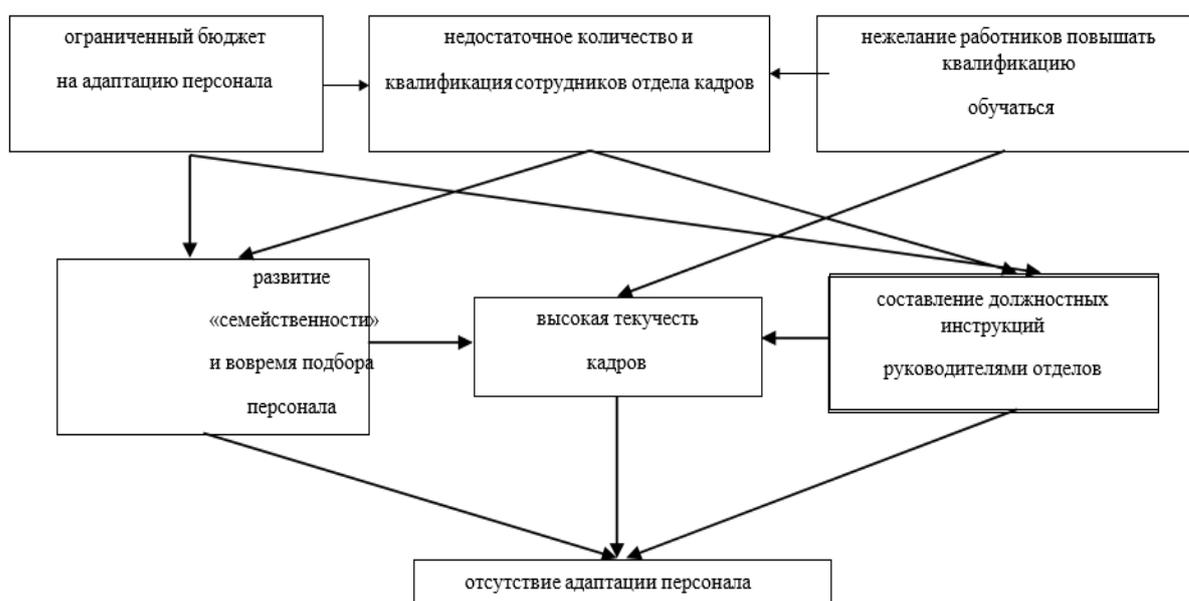


Рис. 3.2. Схема проблем адаптации специалиста в учреждении

Существует множество факторов, которые снижают адаптивность специалиста на рабочем месте (Табл. 3.3).

Таблица. 3.3

Факторы, которые влияют на прохождение / результаты адаптации
специалиста

Отрицательные факторы – неуспешная адаптация специалиста	Положительные факторы – успешная адаптация специалиста
несовместимость с остальными сотрудниками	объективность оценки при приеме, в процессе деятельности
неудовлетворение стилем руководства	наличие отработанного механизма адаптации
неоправданные надежды на организацию и условия труда	имидж и репутация учреждения
непонимание специалистом предъявляемых к нему требований	привлекательность профессии
высокая интенсивность и сложные условия труда на новом месте	условия для оптимальной мотивации
несовпадение ожидаемой и фактической оплаты труда	система обучения и повышения квалификации
низкий уровень коммуникабельности, отрицательные черты характера	социально-психологический климат и организационная культура
	личные качества специалиста

Достаточно целесообразно разработать руководство для новых сотрудников под названием «Указатель аптеки» или «Путеводитель по аптеке». Этот документ снизит возникновение потенциальных проблем, связанных с адаптацией новых сотрудников. Путеводитель должен содержать информацию: истории открытия; показателях деятельности; миссии; целях; путях достижения этих целей; ценностях; качествах специалистов; дисциплинарные правила поведения; правила оформления при трудоустройстве; условия прекращения контрактного соглашения. Метод адаптации новых сотрудников можно выбирать согласно исходным данным, а также с наименьшими затратами по времени, финансам и трудовым ресурсам (Табл. 3.4).

Таблица. 3.4

Варианты методов адаптации фармацевтического персонала

Вид адаптации	Метод
Профессиональная	инструктаж
	ученичество
	кураторство
Психофизиологическая	предоставление возможности наблюдать за работой коллег
Социально-психологическая	знакомство с коллективом с помощью руководителя
	ознакомление с «Путеводителем для нового сотрудника»
Организационно-административная	ознакомление с «Путеводителем для нового сотрудника»
	кураторство
Санитарно-гигиеническая	ознакомление с «Путеводителем для нового сотрудника»
	кураторство

Для периодической оценки психологических особенностей и эмоционального уровня сотрудников и их удовлетворенностью жизнью, можно предложить стандартизированные методики такие как:

- Анкета качества жизни (SF-36);
- шкала тревоги Гамильтона (НАМА);
- методика «Диагностика копинг-поведения в стрессовых ситуациях» (С. Норман, Д.Ф. Эндлер, Д.А. Джеймс, М.И. Паркер);
- тест жизнестойкости (S. Maddi);
- методика психологической диагностики копинг-механизмов Е. Heim;
- шкала уровня личной и реактивной тревожности (Спилбергер-Ханин);
- Миннесотский многофакторный личностный опросник MMPI-2 (Дж. Бучер, В. Далстром, Дж. Грэхэм, А. Теллиджен и Б. Кеммер);
- опросник для диагностики пяти факторов личности Дж. Ховард, П. Медин, Ж. Ховард [16,17,19].

Выводы к 3 разделу

1. Основные характеристики, которые ценятся в аптечных учреждениях у сотрудников, включают способность к коллективной работе; стремление достигать результатов и завершать начатое; готовность принимать сложные решения; активность и желание вносить новшества; уважение к каждому члену коллектива, независимо от их должности; честность; готовность к самокритике; стремление к постоянному развитию в профессиональном и в личностном плане.
2. Недостаточное финансирование и ограниченность ресурсов в аптечных учреждениях приводят к отсутствию отдельного отдела кадров или даже HR-менеджера, что приводит к ограничению проведения мероприятий по адаптации персонала и повышению квалификации сотрудников. Ответственность за выполнение обязанностей отдела кадров часто возлагается на руководителя аптечного учреждения или на одного сотрудника с низкой квалификацией, что может привести к недостаточному вниманию к адаптации и развитию персонала.

ОБЩИЕ ВЫВОДЫ

1. В организациях люди играют ключевую особенную роль. Управление персоналом требует индивидуального подхода, который позволит оптимизировать механизмы управления разнообразными личностями. Сущность управления персоналом заключается в обеспечении необходимых навыков и умений сотрудников, а также поддержании их мотивации. Эта задача может быть решена через создание эффективной системы подбора персонала. Высокого уровня профессионализма специалиста недостаточно. Для успешного вхождения в новый коллектив специалисту необходима адаптация, которая требует специальных знаний и навыков у менеджеров на всех уровнях.
2. Традиционный подход к производственной адаптации включает четыре основных компонента: организационную, профессиональную, социальную и психологическую. Иногда также выделяют экономическую адаптацию, адаптацию к досугу и другие аспекты. Организационная адаптация представляет собой процесс, в рамках которого новый сотрудник осваивает информацию о структуре предприятия, его отделах, системе управления, режиме труда, о роли своего подразделения в общей структуре, взаимосвязях с другими подразделениями, особенностях организации труда и так далее.
3. Все мероприятия по адаптации и организационной социализации должны проводиться комплексно и быть интегрированы в другие процессы управления персоналом. Необходимо учитывать специфику различных подразделений, обеспечивать эффективное взаимодействие между отделом управления персоналом, новым сотрудником, его непосредственным руководителем и коллегами. Структурированный процесс адаптации сотрудников должен быть приоритетом в менеджменте персонала, направленным на обеспечение высокой производительности труда, включенности новых сотрудников и поддержание репутации компании как работодателя.

4. Психологическая адаптация направлена на быстрое и плавное включение нового сотрудника в рабочую обстановку, знакомство с её традициями, ритуалами и прочими аспектами. Для успешного прохождения этого этапа важны личностные особенности работника. Адаптивность сотрудника определяется его способностью приспосабливаться к условиям и содержанию работы, развивать свои профессиональные и личностные качества в рабочем процессе. В ходе психологической адаптации сотрудник получает информацию о деловых и личных взаимоотношениях в коллективе, а также о социальном статусе различных членов группы.
5. Наличие индивидуального механизма адаптации, социально-психологического климата и корпоративной культуры существенно влияет на уменьшение психологического дискомфорта новых сотрудников в первые рабочие дни и повышение их эффективности работы в кратчайшие сроки. Это подтверждается улучшением уровня удовлетворенности новых сотрудников на 62% за три месяца испытательного срока.
6. Препятствия для быстрой адаптации в аптечных учреждениях включают в себя недостаток информации о финансовых целях аптеки, а также недостаток поддержки со стороны руководства. Необходимо уделить внимание обеспечению доступа к необходимой информации и поддержке сотрудников со стороны руководства для улучшения процесса адаптации.
7. Эффективная адаптация новых сотрудников в аптечных учреждениях напрямую связана с формированием благоприятного социально-психологического климата, предоставлением необходимой информации и поддержки, что способствует не только удовлетворенности сотрудников, но и их успешной интеграции в коллектив и повышению производительности труда.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бабенко А. Г., Устіна Ю. В. Організація процесу підбору та адаптації персоналу. *Молодий вчений*. 2017. № 11. С. 1096-1099.
2. Баденіна О. О. Значення процесу адаптації для ефективного управління персоналом. *Управління розвитком*. 2014. № 8. С. 34-35.
3. Бикова А. Л., Паранько Д. Д. Складові ефективної адаптації персоналу. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 640-646.
4. Василичев Д. В., Мирошніченко В. А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2014. Вип. 3-4. С. 44-50.
5. Гарват О. А., Голянтус І. О. Основні проблеми та напрями адаптації персоналу підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2016. Вип. 17, № 1. С. 104-107.
6. Гетьман О. О., Петренчук Н. В. Організаційні механізми підбору, найму та адаптації персоналу. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2014. Т. 19, Вип., № 5. С. 30-34.
7. Домусчі В. О., Славенко Є. А., Бузунар А. В. Особливості рекрутингу й адаптації персоналу в сучасних умовах розвитку організації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 268-276.
8. Зелінська Г. О., Процишин А. В. Адаптація персоналу підприємства : сутність та основні чинники. *Молодий вчений*. 2018. Вип. 1, № 10. С. 334-337.
9. Калюжна Є. М., Цибульська Д. К. Особливості використання біхевіорального підходу в адаптації персоналу до організаційних змін. *Проблеми сучасної психології*. 2016. № 1. С. 43-48.
10. Колеснікова В. В. Удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу шляхом застосування інноваційних підходів. *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 1. С. 168-175.

11. Котляревська К. Ю. Економіко-математична модель впливу процесу наймання персоналу на діяльність підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 6. С. 458-461.
12. Криворучко Г. В., Аванесова Н. Е., Гетьман О. О., Ткачук Д. В. Теоретико-практичні рекомендації : найм та управління персоналом підприємства. *Науковий вісник будівництва*. 2021. Т. 106, № 4. С. 208-213.
13. Максимюк Г. М. Адаптація персоналу : аналіз поглядів вітчизняних та закордонних науковців. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2016. Вип. 2, № 1. С. 122-125.
14. Маценко Ю. О. Сутність системи адаптації персоналу в сучасних умовах. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2020. Вип. 32-33. С. 236-240.
15. Мирошниченко Ю. В., Лобенко А. В. Адаптація персоналу : досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 1 (2). С. 27-33.
16. Нестерцова Л. В. Вплив корпоративної культури на адаптацію персоналу. *Управління розвитком*. 2014. № 15. С. 126-128.
17. Олійник Н. Ю. Фактори формування політики управління адаптацією персоналу. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2019. Вип. 14. С. 351- 358.
18. Олійник Н. Ю. Цільова спрямованість адаптації персоналу організації. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2018. Вип. 13. С. 305-312.
19. Процак К. В., Романів Л. В. Психологічні аспекти адаптації персоналу організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління*. 2016. № 847. С. 238- 243.
20. Соломка Т. М. Адаптація як базова детермінанта особистісного самоконструювання персоналу організацій. *Психологічний часопис*. 2018. № 5. С. 172-195.

21. Федорова А. С., Бокій В. І. Сучасні проблеми у процесі відбору та найму персоналу в організації. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 187-193.
22. Чигринець О. А. Адаптація як інструмент підвищення стресо-стійкості персоналу. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2018. Т. 24, № 4. С. 65-72.
23. A modified model of pharmacists' job stress : The role of organizational, extra-role, and individual factors on work-related outcomes / C. A. Gaither et al. *Res. Soc. Admin. Pharm.* 2008. № 4. [P.](#) 231–243.
24. American Pharmacists Association Wellbeing and Resiliency Resource Portal. 2022. URL: <https://www.pharmacist.com/wellbeing> (Date of access: [15.05.2024](#)).
25. Bargmann C. Onboarding – Integrating new Employees. *GIO-Gruppe Interaktion-Organisation-Zeitschrift Fuer Angewandte Organisations psychologie*. 2018. Vol. 49, № 2. P. 187-188.
26. Exploring the moderating role of job resources in how job demands influence burnout and professional fulfillment among U.S. pharmacists / O. O. Fadare et al. *Res. Soc. Admin. Pharm.* 2022. № 18. [P.](#) 3821–3830.
27. Improving the experience of providing care in community-based pharmacies / J. C. Schommer et al. *Pharmacy*. 2022. № 10. P. 67.
28. Kavaliauskiene Z., Lengveniene N. Staff Adaptation and Socialization: Case of Statutory Organization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2016. Vol. 38, № 2. [P.](#) 136-144.
29. Pharmacist and student pharmacist views of professional and personal well-being and resilience / J. C. Schommer et al. *J. Am. Pharm. Assoc.* 2020. № 60. [P.](#) 47–56.
30. Prevalence and risk factors of burnout in community pharmacists / S. K. Patel et al. *J. Am. Pharm. Assoc.* 2021. № 61. [P.](#) 145–150.