

Харківський національний університет імен В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконала: студентка 2 курсу, групи
ЕЖ-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Бізнес-менеджмент»

_____ Карина ЗАВАДСЬКА

Керівник наукової роботи: доктор
наук з державного управління,
професор

_____ Олександр ЖАДАН

Рецензент: доктор філософії з
економіки, викладач кафедри
соціальної економіки Харківського
національного економічного
університету імені Семена Кузнеця

_____ Аліна ДЕМ'ЯНЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ магістр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Бізнес-менеджмент» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ім'я, прізвище)

« 15 » грудня 2022 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

_____ Завадської Карини Андріївни _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління розвитком персоналу організації»
керівник роботи Жадан Олександр Васильович, доктор наук з державного управління, професор
- затверджені наказом вищого навчального закладу від «11» жовтня 2022 року № 2101-5/1728
2. Строк подання студентом роботи «12» грудня 2022 р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити: розглянути теоретичні основи управління розвитком персоналу організації; надати характеристику системі управління розвитком персоналу; провести аналіз організаційно-економічних складових організації ТОВ «ЮРАН Пульс»; проаналізувати персонал та стан системи розвитку персоналу в організації «ЮРАН Пульс»; розробити

пропозиції щодо вдосконалення та покращення системи управління розвитком персоналу організації «ЮРАН Пульс».

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, пошук та ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Коригування першого розділу згідно із зауваженнями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно із зауваженнями та рекомендаціями наукового керівника. Початок написання третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Написання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Коригування вступу, висновків та оформлення списку використаних джерел кваліфікаційної роботи.
6	Закінчення написання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
7	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «12» вересня 2022 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Карина ЗАВАДСЬКА
(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Олександр ЖАДАН
(ім'я, прізвище)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Ірина ТЕРНОВА
(ім'я, прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти управління розвитком персоналу організації .	9
1.1. Сутність управління розвитком персоналу	9
1.2. Характеристика системи управління розвитком персоналу в організації	15
1.3. Зарубіжний досвід у галузі управління розвитком персоналу	19
РОЗДІЛ 2. Дослідження системи управління розвитком персоналу в ТОВ «ЮРАН Пульс».....	22
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика організації ТОВ «ЮРАН Пульс»	22
2.2. Характеристика персоналу організації ТОВ «ЮРАН Пульс»	28
2.3. Стан системи управління розвитком персоналу в організації	34
РОЗДІЛ 3. Обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства ТОВ «ЮРАН Пульс».....	44
3.1. Рекомендації щодо проведення заходів підвищення кваліфікації та атестації персоналу	44
3.2. Пропозиції щодо впровадження технологічних інновацій в організації для покращення управління розвитком персоналу	59
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

На сьогоднішній день кожне підприємство має певну кількість працюючого персоналу. А в сучасних реаліях велике значення має конкурентоспроможність персоналу, що представляє навички кожного з працівників як єдиного цілого організму ефективно та швидко реагувати та реалізовувати різні нововведення на кожній із стадій життєвого циклу продукції.

Актуальність даної теми визначена тим, що, всупереч провідній ролі кваліфікованого персоналу в нинішній економіці, його розвиток малорозвинений, але персонал грає ключову роль в успішності підприємства. Саме тут менеджмент розкривається, як повноцінна дисципліна, тут враховуються не лише бажання і дії виробника, але й бажання, дії та психологія персоналу та потреби його вдосконалення через стрімкий розвиток економіки. Все вище цінується здатність персоналу ідентифікувати зміст і цінність послуг, визначити їх різні характеристики і розробити таку систему їх виробництва, надання та споживання, яка б дозволила утримувати стійкі конкурентні переваги.

Що стосується ринку аптечних послуг, то існує висока концентрація аптек у великих містах, що сприяє жорсткій конкуренції. Через це все більш нагальним стає потреба в пошуку відповідей на основні питання, які стосуються забезпечення лідерства серед конкурентів, збереження постійних клієнтів та залучення нових, а також утримання персоналу на робочих місцях та забезпечення його постійного розвитку.

Існує думка, що перемагає той, хто краще розуміє споживача. Це безумовно важливо, але потрібно не забувати про розуміння власного персоналу, бо саме він забезпечує продаж товарів, зацікавленість відвідувачів та гарантію їх повернення. Саме для того, щоб розуміти особисті переживання співробітників, настрої споживачів та виробничі вимоги, потрібен усвідомлений, загальносистемний управлінський підхід, який зв'язав би воедино усі важливі аспекти управління підприємством.

Згідно з актуальністю обрана тема роботи: управління розвитком персоналу організації.

Метою дослідження є теоретичне узагальнення та розробка обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення системи розвитку персоналу в організації.

Об'єкт дослідження – система управління розвитком персоналу організації.

Предметом дослідження постають теоретичні та прикладні аспекти вдосконалення управління розвитком персоналу ТОВ «ЮРАН Пульс».

Аби досягнути поставленої мети в даній роботі було вирішено наступні *задачі*:

- розкрито сутність та необхідність управління розвитку персоналу в організації;
- охарактеризована система управління розвитком персоналу в організації;
- досліджено зарубіжний досвід в галузі управління розвитком персоналу;
- досліджено організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «ЮРАН Пульс»;
- надана характеристика персоналу організації ТОВ «ЮРАН Пульс»;
- досліджено стан системи управління розвитком персоналу в організації;
- обґрунтовані рекомендації щодо проведення заходів підвищення кваліфікації та атестації персоналу організації;
- пропозиції щодо впровадження інновацій в організації для покращення управління розвитком персоналу.

Теоретичною основою даної роботи стали концепції та положення, які представлені в роботах іноземних та вітчизняних науковців, а точніше: Д. Джоббера, П. Друкера, М. Долішнього, І. Калачова, А. Мельника, К. Кларка, О. Моргулець, В. Парена, О. Мочерного, А. Румянцева, О. Черниш, Н. Ситник, які у своїх наукових трудах ставили за мету дослідити розвиток персоналу, знайти шляхи покращення ефективності даної діяльності в ринкових умовах та в економіці країни. Внесок у дослідження управління персоналом зробили такі вчені, як М. Афанасьєв, Д. Баюра, В. Герасимчук, В. Василенко, Л. Довгань, П. Друкер, Д.

Загірняк, О. Кендюхов, К. Ковальська, М. Армстронг, А. Маслоу, Н. Чухрай, А. Єгоршина, Д. Стеченко, Смачило Т.В., Н. Сімченко, В. Нижник, А. Кібанов та інші.

Для досягнення встановленої мети, в роботі використовувались комплекс прийомів та методів наукового пізнання. Матриця БКГ задіяна для виявлення різних типів лікарських засобів, що належать до асортименту організації. Метод логічного синтезу був застосований аби теоретично обґрунтувати розуміння поставлених задач та ключових понять. Також у роботі використано метод графічного подання інформації для наочного та зручного сприйняття статистичного матеріалу та схематичного зображення певних теоретичних і практичних засад кваліфікаційної роботи. Табличний метод представлення даних застосовано для наочності та доступності даних для сприйняття при порівнянні. Аналітичний метод використовувався при удосконаленні механізму розвитку персоналу підприємства.

Елементом наукової новизни роботи є наведені автором рекомендації щодо вдосконалення системи управління розвитку персоналу на підприємстві ТОВ «ЮРАН Пульс» (Україна, м. Старобільськ).

Основною сферою використання результатів роботи є підприємство ТОВ «ЮРАН Пульс» (Україна, м. Старобільськ). Але висновки та пропозиції, мають теоретичне та практичне значення для багатьох українських підприємств, що працюють на ринку аптекних послуг.

Дана магістерська робота має структуру, яка складається зі вступу, трьох розділів та загальних висновків.

У першому розділі «Теоретичні аспекти управління розвитком персоналу організації» розкрита сутність та необхідність системи розвитку персоналу, надана характеристика системи управління розвитком персоналу та досліджено зарубіжний досвід у сфері управління розвитком персоналу в організації.

У другому розділі «Дослідження системи управління розвитком персоналу в ТОВ «ЮРАН Пульс» (Україна, м. Старобільськ)» надано загально-економічну характеристику досліджуваної організації, проаналізована асортиментна політика, охарактеризовано персонал організації за віком, статтю та посадами, зроблено

порівняння чисельності персоналу з 2017 р. по 2021 р. та його продуктивність праці. А також досліджено стан системи управління розвитку персоналу, види професійного навчання, його переваги й недоліки та способи навчання персоналу в «ЮРАН Пульс».

Третій розділ «Обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства ТОВ «ЮРАН Пульс» (Україна, м. Старобільськ)» присвячений практичній реалізації теоретичних та аналітичних результатів дослідження. Розроблені рекомендації щодо впровадження інновацій в організацію, проведення заходів з тестування та атестації персоналу та розроблення адаптаційної програми для нових працівників.

Робота представлена на 87 сторінках друкованого тексту, містить 11 рисунків, 18 таблиць, 5 додатків та 42 джерела використаної літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність управління розвитком персоналу

На даному етапі розвитку економіки підприємства стикаються із глобалізацією економічних відносин, постійним загостренням конкурентної боротьби на міжнародному та національному рівнях, різними ризиками, галузевими та регіональними ознаками економічної системи функціонування організацій. Аби протистояти підприємству вище переліченим явищам потрібно здійснювати певні заходи, що будуть націлені на підтримання його наявного стану розвитку та забезпечувати конкурентну боротьбу з подальшим розвитком.

Гарантування певного обсягу ефективності управління можна досягти за умови високого рівня управління персоналом організації, бо саме персонал забезпечує ефективне функціонування організаційно-виробничих ланок підприємства. Головне не кількість, а якість працівників, їх професійно-кваліфікаційний рівень та здатність користуватися фаховими знаннями не тільки аби виконати посадові обов'язки, але й для формування прогресивних ідей, методів та способів покращення власних навичок та умінь, які впливають на конкурентоспроможність підприємства та його продукцію. Тому від персоналу, його здібностей, вмотивованості та кваліфікації залежить розвиток підприємства.

Слід розібратися докладніше із поняттям «персоналу підприємства». На сьогоднішній день в ужитку існують різноманітні категорії, які схожі з поняттям «персонал підприємства», до них відносяться: «трудові ресурси», «трудовий потенціал», «робоча сила», «людські ресурси», «кадри» тощо. Взагалі, традиційно терміном при розумінні людської ролі у сфері виробництва завжди було поняття «робоча сила». Досить вичерпано цей термін було розкрито К. Марксом, але більшість інших учених також приділяли цій категорії велику увагу, називаючи її «трудовими ресурсами». У табл. 1.1 наведений перелік визначень цього терміну,

наданий вченими різних часів. Таке порівняння дасть можливість більш детально з'ясувати глибину цього поняття.

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «трудові ресурси»

Автор	Визначення	Ключові слова
К. Маркс	Це комплекс фізичних і психічних можливостей, якими володіє особа, що активізується кожного разу, коли вона виробляє будь-яку споживчу вартість	Фізичні та духовні здібності, споживчі вартості
В. В. Дубровський, Е. Я. Грегора, Т. А. Корнюшина, Б. Д. Бресєв та ін.	Це потенціал, який повинен мати відповідну освіту та відмінні знання, гнучкий розум і практичну кмітливість, достатній досвід роботи на займаній посаді, розуміння передової підприємницької та комерційної діяльності, організаційний та технічний досвід в країні та за кордоном	Потенціал, освіта, знання, практична кмітливість, посада, досвід
Е. Я. Грегора и В. В. Дубровський	Це працівники організації, що мають певні професії та кваліфікації, та мають відповідні прагнення, мотивацію та бажання	Професія, кваліфікація, мотиви, прагнення

Джерело: складено автором за [1, с. 178; 2, с. 61; 3, с. 135; 4, с. 18]

З розглянутих у таблиці понять можемо зробити висновок, що трудові ресурси – це працівники підприємства, які володіють певними здібностями, мають відповідну освіту, досвід та кваліфікацію, які безпосередньо впливає на розвиток на ефективне функціонування підприємства.

У більшості випадків, коли говорять про розвиток персоналу, то мають на увазі отримання нових знань, вмінь та навичок, компетенцій, що мають свою цінність у професійній діяльності, або ж розглядають це явище як навчання та підвищення кваліфікації. Таке бачення, безумовно, доцільне, але слід розуміти, що розвиток персоналу має бути безперервними, послідовними, динамічними та вірно спланованими заходами. Окрім цього, персонал повинен одночасно гармонійно розвиватися і як особистість: і професійно, і соціально.

Вітчизняні вчені Черчик Л.М. і Колпаков В.М. виокремлюють три підходи до змісту розвитку персоналу: процесний, функціональний, системний [5, с. 5]. Таке трактування є доцільним, але варто доповнити визначеннями інших авторів (табл.

1.2), таких як Тарасова С. Л., Данюк В. М., Цимбалюк С. О., Іванова-Швець Л. Н., Хміль Ф. І., Котвицький А. А., Петюх В. М., Шекшня С. В., Грішнова О. А., Слинков В. Н., Крушельницька О. В., Гриньова В. М., Савченко В. А., Корсакова А. А., Веснин В. Р.

Таблиця 1.2 - Підходи до визначення поняття розвитку персоналу

Автори	Визначення
Процесний підхід	
Хміль Ф.І.	Це ітераційний процес досягнення показників рівня кваліфікації співробітників, що відповідають стратегії розвитку підприємства
Крушельницька О.В., Котвицький А.А.	Надбання робітником нових знань, компетенцій та навичок, які знадобляться йому у конкретній професійній діяльності; процес, за допомогою якого працівник навчається, перепідготовлюється та кваліфікується для виконання нових функцій
Веснин В.Р., Шекшня С.В.	Процес підготовки працівників до здійснення нових виробничих функцій, посад і вирішення нових завдань, спрямований на подолання невідповідності між вимогами до персоналу і якостями реальних людей
Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О., Савченко В.А.	Систематичний організаційний процес безперервної професійної освіти персоналу для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного підвищення, створення управлінського резерву та покращення соціальної структури персоналу
Функціональний підхід	
Хентце І.	Функція відділу людських ресурсів та економіки розроблена, щоб допомогти членам команди на всіх рівнях виробничого процесу отримати кваліфікацію, необхідну для задоволення поточних і майбутніх професійних вимог
Кібанов А.Я.	Комплекс організаційно-економічних заходів служб управління персоналом підприємства у сфері підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації організаційного персоналу
Системний підхід	
Грішнова О.А.	Комплекс усіх організаційно-господарських заходів організації у сфері підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів
Черчик Л.М.	Низка взаємопов'язаних заходів, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу через здобування в процесі навчання нових умінь, знань, навичок та досвіду.
Гриньова В.М.	Організація заходів, які допомагають повністю розвинути потенціал співробітників і підвищити їх здатність брати участь в організаційній діяльності
Іванова-Швець Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л.	Взаємопов'язана система дій, що включає формування стратегії, прогнозування та планування потреб у персоналі, управління кар'єрою та професійним ростом, створення системи адаптації, тренінгу та формування організаційної культури

Джерело: складено автором за [5, 6, 7]

Проаналізувавши наведені визначення стає зрозуміло, що функціональний підхід до розуміння даного поняття обмежує його значення у діяльності підприємства та виділяє як окрему функцію служби управління персоналом. А перевагою системного підходу є те, що він з урахуванням змін внутрішнього та зовнішнього середовища наголошує на стратегічних цілях розвитку персоналу. Щодо процесного підходу, то він характеризує дане поняття тільки зі сторони окремого процесу підготовки, перепідготовки та навчання персоналу. Тому слід брати до уваги одразу три підходи аби розуміти в повному обсязі значення цього поняття.

Якщо виокремити основні риси з декількох трактувань поняття розвитку персоналу, то можна визначити це поняття як постійне цілеспрямоване покращення якісних ознак персоналу для виконання своїх виробничих обов'язків максимально ефективно, а також для трудової мотивації та лояльного відношення до підприємства.

У своїй книзі «Розвиток людських ресурсів» Джой-Меттьюз Д. відмітив, що розвиток персоналу сприяє:

- виявленню прихованих якостей та потенціалу працівників;
- реалізації потенційних здібностей;
- шляху до максимально майстерного та досконалого стану окремого співробітника та організації взагалі [8, с. 20].

Тобто, поняття управління розвитком персоналу можна охарактеризувати як система заходів, що стосуються питань професійної адаптації, оцінювання кандидатур на вільну посаду, системна атестація персоналу, службово-професійне просування кадрів та праця з кадровим резервом.

Взагалі людський капітал можна розділити на три рівні (за О. А. Грішнова):

- в індивідуальному плані під цим розуміють знання та навички, набуті шляхом освіти, професійних тренінгів, практичних навичок тощо;
- на мікроекономічному рівні вважається, що це сумісність професійних знань, кваліфікації, надбання в справі ефективної організації роботи та розвитку персоналу;

- у макроекономічній мірі людський капітал обіймає набуті вкладення у професійну підготовку, фонд освіти, перепідготовку й підвищення кваліфікації, послуги центрів зайнятості, охорони здоров'я тощо. Тобто це національний людський капітал [9, с. 102-103].

Розвиток персоналу має відбуватись за трьома напрямками (рис. 1.1). А управління цим розвитком має представляти собою розробку та виконання процесів, які націлені на покращення якісних характеристик робітників (навичок, мотивації, умінь, знань, компетенцій тощо), що є значущим відповідно до суцільної стратегії розвитку організації.



Рисунок 1.1 - Напрямки розвитку персоналу підприємства [10, с. 875]

Тобто, потрібно піклуватися про різнобічний розвиток персоналу, гармонійно поєднувати як професійні якості, так і психологічні, моральні, соціальні. Адже людина це не робот, вона має різні життєві аспекти, які грають однаково важливу роль у повсякденному житті.

Також існують різні моделі розвитку персоналу, які застосовуються на практиці:

- 1) модель конкурентних переваг;
- 2) модель підтримки персоналу;
- 3) модель підтримки оточення;

4) моделювання концепцій людського розвитку [11, с. 326].

Розглянемо дещо детальніше кожну з моделей. Щодо моделі конкурентних переваг, то вона передбачає створення певних умов для конкуренції робітників всередині організації, відповідно до неї індивідуальні навички та вміння працівників мають бути використані найефективнішим способом для забезпечення та зростання рівня конкурентоспроможності самої організації. Застосування такої моделі пов'язане з постійним аудитом персоналу, для розкриття реальних потреб організації як кількісних, так і якісних. Звісно така модель має право на існування та має свої переваги: кожен робітник спрямований на постійне самовдосконалення, покращення рівня умінь та навичок. Але існують і суттєві недоліки: підвищений рівень стресів та конфліктів на робочому місці, низький рівень згуртованості колективу, кожен працівник «сам за себе», відсутність командного духу для досягнення поставлених цілей організації, неготовність працівника робити в постійному стресі та як наслідок вищесказаного – високий рівень плинності кадрів.

Модель підтримки персоналу представляє собою покращення якості трудового життя персоналу організації. Провідними заходами з реалізації цієї моделі виступають: усунення важкої фізичної праці, автоматизація та механізація праці; реалізація програм соціальної підтримки та програм з охорони здоров'я та праці працівників організації; передбачення оптимальних умов праці; впровадження відповідної організаційної культури тощо. Реалізація такої моделі розвитку персоналу націлена на появу в працівників внутрішньої мотивації до саморозвитку та вагомого ступеня лояльності до даної організації. Хоча реалізація перелічених заходів не обов'язково забезпечить реальне покращення рівня знань працівників, бо не завжди працівник готовий «віддавати» підприємству стільки ж, скільки від нього отримав.

Модель підтримки оточення реалізується завдяки механізму становлення соціально-відповідальної організації, що декларується як частина корпоративної культури та загальної стратегії ведення бізнесу. Така фірма бере на себе зобов'язання вести діяльність з урахуванням етичних норм і робити внесок в економічний розвиток аби покращувати якість життя як власних працівників і їх

сімей, так і суспільства в цілому. Нажаль, дана модель діяльності не характерна для більшості вітчизняних організацій та не відповідає принципам, за якими на сьогоднішній день, у більшості випадків, ведеться бізнес.

Моделювання концепцій людського розвитку характеризується наступними аспектами: забезпечення робітникові постійної освіти; підтримка здоров'я працівника; підтримка належного матеріального рівня для комфортного життя працівника та його сім'ї. Головна мета даної моделі проявляється у розкритті та реалізації потенціалу персоналу, через орієнтацію на різні аспекти розвитку: освітнього, інтелектуального, творчого, культурного, фізичного та трудового. Тобто така модель розвитку персоналу включає в собі всі найкращі якості вище перелічених моделей, направлена на багатогранний розвиток працівників, покращення командної праці, що природно призводить до зростання рівня конкурентоспроможності самої організації. Але дана модель має важкий рівень реалізованості через великі організаційні, фінансові, управлінські витрати.

Отже, можна визначити головне з вище сказаного, що освічений працівник є конкурентоспроможним на ринку праці, а рівень освіти, зазвичай, формує індикатор розвитку людини, разом із двома іншими показниками: тривалості життя та дохід на душу населення. Розвиток персоналу дозволить вирішувати основні інтереси організації, такі як покращення якості праці та її ефективність, а також інтереси особисто людини: удосконалювати рівень життя, мати змогу реалізовувати свої вміння. Тому дбаючи про розвиток персоналу в організації, роботодавець одночасно дбає про його особистісний розвиток, про рівень життя його родини та про успішність і конкурентоспроможність власної компанії.

1.2. Система управління розвитком персоналу в організації

Професійний розвиток – це постійний усебічний процес, що складається з навчання за професією, розвитку кар'єри та підвищення кваліфікації. Реалізація навчання персоналу є системою, зорієнтованою на досягнення стратегічних завдань організації та поставлених цілей. Не без підстав, управління розвитком

персоналу займає значне місце в діяльності лінійних управлінців, тому що вони гарно володіють інформацією щодо рівня знань, навичок та вмінь своїх підлеглих. Саме лінійні керівники та HR-менеджери напроцьовують програму розвитку свого персоналу.

До головних завдань управління розвитком персоналу відносять [12, с. 103]:

- надання належного професійного рівня працівникам залежно від вимог посади;
- передбачення умов для мобільності робітників як аспекту раціональної зайнятості;
- забезпечення можливості просування у професійній та службовій кар'єрі.

Тобто, управління розвитком персоналу як система загалом дає можливість досягти одразу декілька цілей: задоволення запитів робітників та виробничого процесу, через вирішення трьох взаємопов'язаних задач, які вирішуються через реалізацію певних функцій управління персоналом.

Важливими функціями управління персоналом є саме підбір, планування, розвиток та маркетинг персоналу. Дані функції є передовими, але не всі керівники беруть їх до уваги разом із виокремленням вимог до кадрів та вакантних місць.

Основними вагомими елементами системи управління персоналом виступають підсистеми, що забезпечують головні напрямки, методи й принципи системи управління персоналом (рис. 1.2).

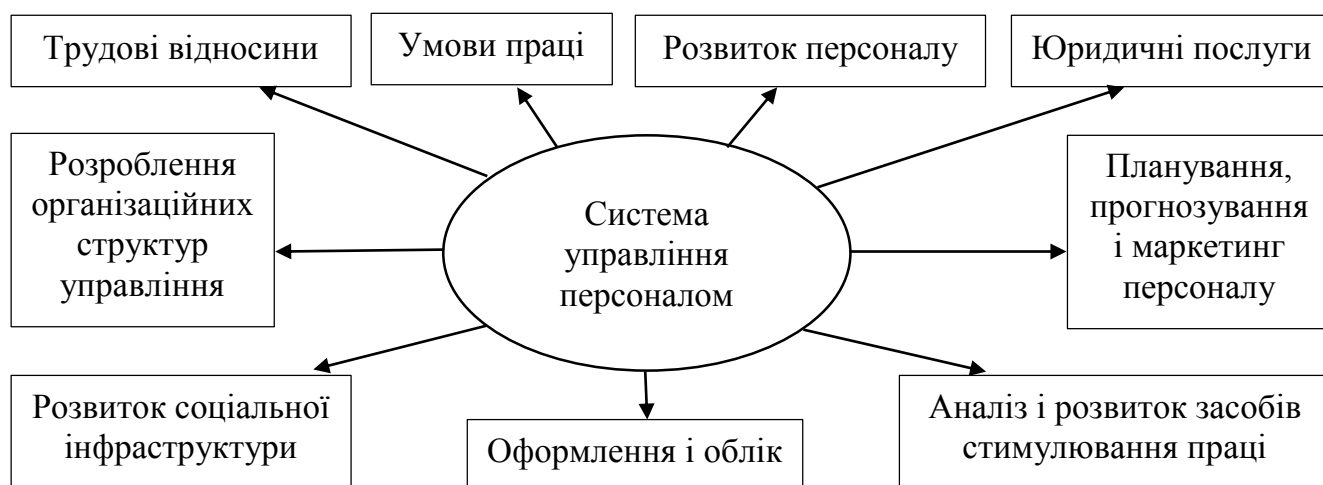


Рисунок 1.2 - Підсистеми управління персоналом [13, с. 74]

Кожна з наведених на рисунку підсистем виконує свої функції, які ми проаналізуємо у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Функції підсистем системи управління персоналом [14, с. 14]

Підсистема	Функція
Трудові відносини	Оцінка та регулювання: групові та індивідуальні стосунки, управління стосунками; управління конфліктами та стресами на виробництві; психосоціальна діагностика; дотримання етичних норм у стосунках
Умови праці	Відповідність вимогам: охорони праці та техніки безпеки; ергономіки праці та технічної етики; психофізіології; охорони навколишнього середовища
Розвиток персоналу	Техніко-економічне навчання; перепідготовка та підвищення кваліфікації; робота з резервами кадрів; професійна та психологічна адаптація нових робітників
Юридичні послуги	Розв'язання правових задач та питань трудових договорів, узгодження розпорядчих документів, розширення правових аспектів господарської діяльності
Розробка організаційних структур	Оцінка сформованих організаційних структур управління, проектування організаційних структур управління, розробка штатних розкладів
Планування, прогнозування та маркетинг персоналу	Прийняття стратегії управління персоналом, аналіз потенціалу кадрів, оцінка ринку праці, прогнозування та планування попиту на персонал, організація реклами, оцінка кандидатів, поточна оцінка кадрів
Розвиток соціальної інфраструктури	Формування громадського харчування; управління житлово-побутовим обслуговуванням; розвиток культурно-фізичного виховання; створення оздоровлення та відпочинку; забезпечення закладами для дітей; управління соціальними стресами та конфліктами; організація продажу продуктів харчування та товарів народного вжитку
Оформлення і облік	Реєстрація зарахування, виписки та переведення, інформаційне забезпечення системи управління персоналом, консультація з працевлаштування, гарантія працевлаштування
Аналіз і розвиток засобів стимулювання праці	Стандартизація та ціноутворення трудових процесів, розвиток систем оплати праці, використання етичних стимулів, розвиток форм прибутку та участі в капіталі, управління стимулюванням праці

Як ми бачимо, кожна з підсистем грає важливу роль в системі управління розвитком персоналу, адже забезпечення повноцінного розвитку працівників з

урахуванням всіх аспектів надання належних умов праці є показником успішності та конкурентоспроможності організації.

Щодо системи методів розвитку персоналу, які доречно використовувати в сучасних організаціях, то вона має певну своєрідність використання, дивлячись на потреби, фінансові перспективи, ступінь проблем, які з'являються у виробничій або управлінській діяльності організації.

До більш розвинених та популярних, на цей час, методів розвитку персоналу відносять: наставництво, коучинг, навчання на робочому місці, розвиваюча діагностика, ротація кадрів та тренінг. Результати кожного з методів є різними, та мають свої переваги (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Методи розвитку персоналу в організаціях

Метод	Опис	Результат	Перевага
Наставництво	Здобуття професійних компетенцій у процесі роботи із професіоналом	Надбання навичок, їх вдосконалення, розвиток професійного сприйняття та свідомості	Висока гнучкість та індивідуальність методу з урахуванням індивідуальних якостей особи
Коучинг	Покращення професійних якостей із чітко поставленими цілями шляхом роботи з коучем	Поліпшення вмінь, розвиток професійної свідомості, задатків та здібностей	Урахування індивідуальних особливостей, висока гнучкість методу
Навчання на робочому місці	Опанування вміннями в процесі інструктажу або демонстрації	Розвиток професійної свідомості та компетентності	Невеликі витрати, висока практична направленість
Розвиваюча діагностика	Оцінка та самооцінка індивідуальних особливостей, визначення цілей росту	Інформація для усвідомлення подальших цілей, розвиток мотивації	Урахування індивідуальних особливостей
Ротація кадрів	Опанування компетенцій, близьких за видами діяльності	Компетентності, мотивація, розвиток професійної свідомості	Змога невеликими затратами впливати на мотивацію робітників
Тренінг	Здобуття навичок та професійних якостей у специфічному середовищі	Уміння, здібності, розвиток професійної свідомості та мотивації	Чіткий алгоритм процесу та висока прогнозованість результату

Джерело: складено автором за [15]

У залежності від організації та сфери діяльності, кожній компанії можуть підійти різні методи розвитку персоналу. От, наприклад, у компанії «Vodafone»

використовується метод ротації. Вони розробили п'ять рівнів посад для горизонтального переміщення аби розширити можливості розвитку фахівців ІТ-відділу. Якщо працівник згоден брати участь у такій ротації, його переводять на іншу посаду, де в разі отримання високих результатів оцінки йому присвоюється рівень експерт. Розвиваючись у такий спосіб далі по горизонталі, працівник може досягнути наступних рівнів. Серед них є експерт департаменту, радник департаменту, радник блоку, радник «Vodafone».

У впровадженні вдало функціонуючої системи розвитку персоналу зацікавлені всі рівні управління організації, бо це задоволення запитів людськими ресурсами потрібної кількості, якості виробничого процесу, а також реалізація запланованих стратегічних та тактичних намірів із найвищим рівнем результативності, задоволення життєвих, соціально-психологічних та економічних потреб.

Провідним принципом в управлінні персоналом в Україні є орієнтація на плинність персоналу та великий акцент на результативне виконання праці. За будь-якими змінами та через вплив будь-яких факторів внутрішнього та зовнішнього середовища організації відношення до робітників не змінюється [16, с. 165]. Але необхідно дещо навпаки реагувати, бо деякі ситуації необхідні для адаптації персоналу до нових умов. Можна припустити, що це через те, що в нашій країні слабо систематизовані та обмежені вимоги до претендентів на посаду, а іноді й зовсім відсутні. Наймаються працівники здебільшого через служби зайнятості, або через знайомих. Часто відбувається скорочення та звільнення робітників в організаціях, відсутня прив'язка до робочого місця.

1.3. Зарубіжний досвід у галузі управління розвитком персоналу

Протягом тривалого часу Україна не покидає спроб інтегруватися в Європу. Це є важливим кроком, але він потребує суттєвих змін та нових вимог до системи професійної освіти в країні. Безупинний розвиток науки й техніки вимагає від сучасних робітників постійного вдосконалення.

Продуктивність праці вже давно вивчається передовими розвиненими країнами світу. У США було з'ясовано, що вкладення в людський капітал через навчання покращують продуктивність праці персоналу [17, с. 67]. Якщо збільшити витрати на навчання хоча б на 10%, то ефективність праці зросте на 8,5%. Саме тому зарубіжні країни світу виділяють на розвиток персоналу до 10% від фонду оплати праці. Причому, навчання здійснюється раз на три роки. А в Україні витрати на навчання складають всього близько 2% фонду оплати праці, а частота підвищення кваліфікації становить в середньому 1 раз на 12 років. Якщо для прикладу взяти Японію, США чи Францію, то для таких країн розвиток персоналу дає їм першість серед конкурентів. Саме тому слід більш детально зупинитися на досвіді результативного навчання робочої сили в зарубіжних країнах.

Щодо США, то розвиток персоналу організацій здебільшого здійснюється через постійне навчання. Іноді навіть створюються корпоративні інститути, в яких навчаються тисячі працівників та викладають педагоги з усього світу [18, с. 15].

У Японії переважає колективна праця та відповідальність, готують персонал широкого профілю, який буде фахівцем у кількох сферах. У даній країні заснували фонд страхування зайнятості, відрахування відбуваються роботодавцями в розмірі 0,01% від фонду оплати праці. Цей вклад згодом іде на навчання працівників підприємства [19, с. 33]. Схожий принцип розвитку використовує Греція, де все навчання здійснюється на робочому місці, а це близько 80%.

Якщо порівняти Японію та США за витратами на навчання робітників, то побачимо що Японія витрачає втричі більше. Кожен японський робітник в середньому тратить на самоосвіту 8 годин на тиждень, при цьому майже половина навчання відбувається в робочий час [20, с. 31].

У Німеччині здебільшого надають перевагу навчанню під час робочої години на місці. Є цікавий факт: аби влаштуватися на роботу до банку Німеччини досить мати лише міцне здоров'я та бажання працювати, навіть не потрібен відповідний диплом. Бо всьому необхідному навчають одразу на робочому місці. У нашій країні також бувають такі спеціальності, але складність полягає в технічному оснащенні,

аби результативність співробітника згодом була високою необхідно все правильно технічно організувати [21, с. 15].

Для підвищення кваліфікації великі закордонні організації формують внутрішні навчальні центри. У деяких наших вітчизняних фірмах також існують такі центри, але різниця в тому, що в зарубіжних фірмах після навчання аналізується та оцінюється ефективність від кожної вкладеної «копійки», а в наших організаціях – аби виконати план, відзвітувати перед керівництвом, витратити виділені на навчання гроші тощо. Тобто дана практика потребує великих вкладень, розвитку та опанування.

Відтепер, на основі вдалого досвіду розробляють електронні курси, за їх допомогою керівники мають змогу підвищувати свою кваліфікацію, сидячи в кабінетах. Існує теорія, що в майбутньому розвиток персоналу відбуватиметься в процесі комп'ютерних ігор. Вже зараз такі віртуальні розробки можуть добряче позмагатись із традиційними системами кадрового тренінгу, бо такі ігри спеціально створюються під конкретні завдання й цілі фірми.

В Україні, на сьогоднішній день, професійна підготовка робітників проводиться, здебільшого, великими компаніями. Але тенденція до запровадження систем професійної підготовки та постійного системного розвитку персоналу компаній різних масштабів чітко простежується. Тому є необхідність змінювати дану ситуацію в країні, аби в майбутньому мати достатню кількість фахівців, спроможних результативно працювати в нових економічних реаліях.

Отже, за останні роки, проблема застосування досвіду закордонних фірм у сфері менеджменту стала актуальною. В Україні нерідко ведуться дискусії щодо застосування досвіду інших країн проти прямування власним шляхом. Складно однозначно відповісти на це питання. Напевно, доречно застосовувати обидві стратегії в розумних співвідношеннях. Та безумовно, що світовий досвід розвитку робітників необхідно ретельно вивчати, слідкувати та впроваджувати, за необхідності. Бо створення власної новітньої системи управління розвитком персоналу організації просто неможливе без розуміння досвіду й результатів, вже отриманих досвідченими фахівцями в цій галузі.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ЮРАН ПУЛЬС»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика організації ТОВ «ЮРАН Пульс»

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ «ЮРАН Пульс» (надалі – Товариство), створено згідно з Законами України «Про господарські товариства», «Про зовнішньоекономічну діяльність», Цивільним та Господарським кодексами України, іншим чинним законодавством України. Товариство здійснює свою діяльність згідно статуту. Повне найменування товариства: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЮРАН Пульс», скорочене найменування товариства: ТОВ «ЮРАН Пульс». Дата первинної реєстрації Товариства – 20.08.2016 р. Товариство засноване без обмеження терміну діяльності. Місцезнаходження : Луганська область, м. Старобільськ, квартал Ватутіна, 6Б.

Товариство є юридичною особою згідно з законодавством України, діє на підставі самофінансування та госпрозрахунку, має власне майно, самостійно відповідає по зобов'язанням, покладеним на нього.

ТОВ «ЮРАН Пульс» веде підприємницьку діяльність, переслідуючи таку мету, як отримання прибутку шляхом торгівельної та посередницької діяльності, виконання робіт та надання послуг аби задовольнити громадські соціально-економічні потреби та підвищити добробут його учасників та працівників. Основним видом діяльності Товариства є торгово-посередницька діяльність, до якої і відноситься такий вид господарської діяльності як «Роздрібна торгівля лікарськими засобами».

Вид діяльності за КВЕД-2010: 47.73 Роздрібний продаж фармацевтичних товарів в спеціалізованих магазинах. За даним видом економічної діяльності ТОВ «ЮРАН Пульс» має мережу аптек, яка має 3 філії, які розташовані у місті Старобільськ за адресами:

- вул. Монастирська, 67А;
- квартал Ватутіна, 6Б;
- Старобільський район, с. Половинкине, вул. Биковського, 12.

Базою переддипломної практики виступала аптека за адресою квартал Ватутіна, 6Б. Тому далі будемо аналізувати саме цю точку продажу.

Режим роботи підприємства: 9:00 – 21:00, без перерв і вихідних. Аптека займає окреме пристосоване приміщення на першому поверсі. Приміщення складається з кімнат: торговий зал, матеріальні для зберігання лікарських засобів для зовнішнього та внутрішнього застосування, кабінет завідувача аптекою, кімната для прийому їжі, сан. вузол.

Штат аптеки укомплектований фахівцями: завідувач аптекою, провізори, фармацевти та прибиральниця. На зміні весь час знаходиться один фармацевт і один провізор. Дана організаційна структура спрямована на започаткування влучних взаємозв'язків між окремими працівниками, розподілу між ними прав та відповідальностей. Кожен працівник виконує свій набір функцій і несе відповідальність за їх виконання. У компанії розроблені посадові інструкції.

Метою роботи аптеки є отримання прибутку, забезпечуючи місцеве населення лікарськими засобами. Для досягнення даної мети здійснюються такі заходи: підбір висококваліфікованих кадрів, організація міцних зв'язків з постачальниками лікарських засобів, придбання новітніх технологій для збільшення ефективної роботи аптеки. Найважливіший фактор ефективної роботи аптеки – підвищення кваліфікації персоналу, яке полягає у поглибленні професійних знань, отриманих в процесі підготовки. Підвищення кваліфікації проводиться 1 раз у 5 років.

Аптека працює за спеціальною програмою замовлень – щоденно отримує прайси від кожного постачальника. За зведеним прайсом складається заявка. До якого зі своїх постачальників звернеться аптека сьогодні – залежить лише від запропонованої ціни, яка може змінюватися щодня.

Аптека ТОВ «ЮРАН Пульс» має всього 5 постачальників, які працюють на ринку вже дуже давно та позиціонують себе як надійні та відповідальні, їх

охарактеризовано у Додатку А. Основними можна назвати першу трійку з перерахованих: ТОВ Фіто-Лек (Харків), ТОВ БаДМ (Дніпро) та СП Оптіма-Фарм (Київ), вони забезпечують більшу частину необхідної продукції.

В аптеці здійснюється система контролю рівня товарних запасів, яка передбачає: аналіз асортиментного руху протягом дня та розгляд заявок на препарати, що рідко використовуються.

Через дану аптеку реалізуються наступні категорії товарів: медичні вироби; лікарські засоби; косметичні засоби; дитяче харчування; дієтичні добавки; засоби гігієни. Асортимент аптеки «ЮРАН Пульс» досить широкий, тому було проведено оцінку асортименту товару. Для цього було обрано 11 основних та затребуваних груп товарів з категорії лікарських засобів:

- Седативні засоби;
- Ферментні препарати;
- Протикашльові центральної дії;
- Нестероїдні протизапальні (НПЗП);
- Спазмолітичні засоби;
- Протидіабетичні препарати;
- Проносні засоби;
- Снодійні;
- Засоби для лікування серцево-судинних захворювань;
- Антибіотики;
- Антигістамінні препарати.

Аби більш детально проаналізувати асортимент було обрано один препарат з кожної категорії, а саме: Валеріана (таблетки) № 30; Анальгін-Дарниця (таблетки) № 10; Фестал Нео (таблетки) № 20; Діабетон (таблетки) № 30; Но-шпа (таблетки) 40 мг № 24; Сенадексин (таблетки) № 10; Амброксол (таблетки) № 20; Сондокс (таблетки) № 30; Еналаприл (таблетки) № 20; Тайгерон (таблетки) 500 мг № 5; Лоратадин (таблетки) № 10.

Наступним кроком було проаналізовано їх обсяг реалізації за рік (01.08.2020 - 31.07.2021 рр.) у натуральному вираженні (рис. 2.1).

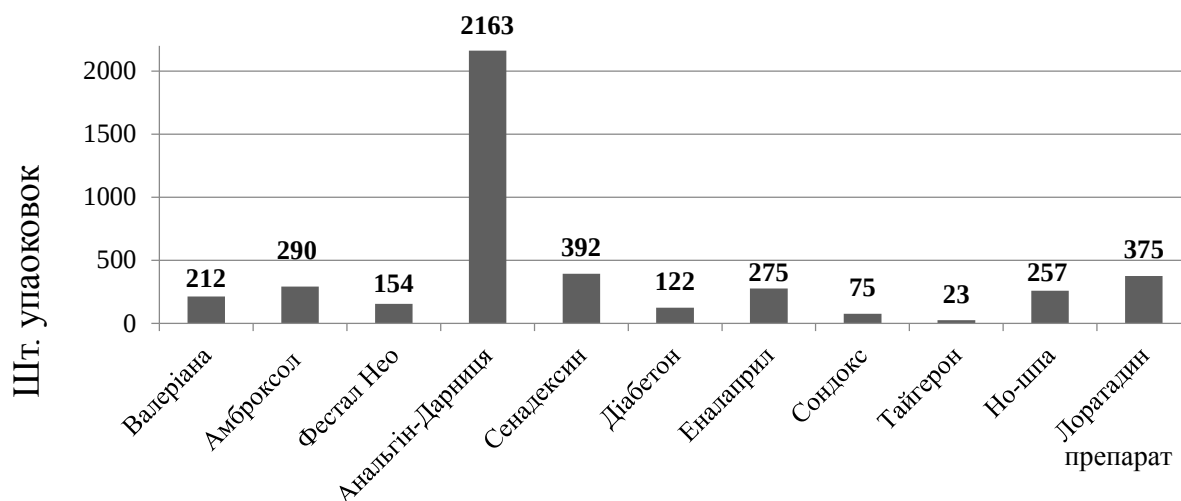


Рисунок 2.1 - Обсяг реалізації обраних препаратів в натуральному вираженні з 01.08.20 по 31.07.21 рр. (розроблено автором за даними аптеки «ЮРАН Пульс»)

Аналізуючи рис. 2.1 можна сказати, що у натуральному вираженні найбільше реалізовано препарату «Анальгін-Дарниця», кількістю 2163 упаковки, найменше – препарату «Тайгерон», кількістю 23 упаковки.

Далі було розглянуто для порівняння обсяг цих товарів у грошовому вираженні (рис. 2.2).

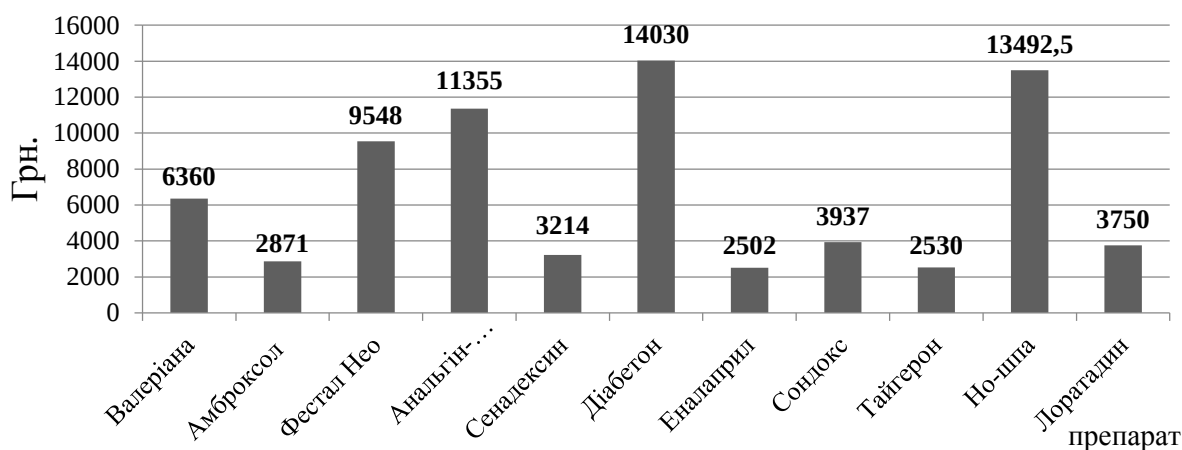


Рисунок 2.2 - Обсяг реалізації обраних препаратів в грошовому вираженні з 01.08.20 по 31.07.21 рр. (розроблено автором за даними аптеки «ЮРАН Пульс»)

З рис. 2.2 бачимо, що за обсягом реалізації в грошовому вираженні лідируючу позицію займає препарат «Діабетон», хоча за кількістю проданих упаковок він

займає майже останнє місце, але через високу ціну він виявився лідером з прибутку. Аутсайдером з прибутку за цей період виявився препарат «Еналаприл» та «Тайгерон».

У якості маркетингової стратегії «ЮРАН Пульс» дотримується стратегії масового, диференційованого маркетингу, тобто аптека концентрує свої зусилля та увагу не на відмінностях окремих груп споживачів, а на спільних особливостях їх потреб, таким чином створюється набір товарів, націлений на найширші сегменти ринку міста. Даний вибір маркетингової стратегії обумовлений тим, що ринок збуту невеликий і ділити його на окремі сегменти немає сенсу.

Для того, аби сформулювати продуктову стратегію підприємства використаємо матрицю БКГ, яка виступає інструментом зі стратегічного аналізу. На підставі даної матриці формулюється продуктова стратегія підприємства, за окремим видам продукції [22, с. 81].

Типи підрозділів матриці БКГ класифікуються на: «Зірки», «Дійні корови», «Собаки» та «Важкі діти».

«Зірки» характеризуються високим ростом об'ємів продажів та високою часткою ринку. Їх долю ринку треба оберігати і збільшувати, бо вони приносять гарний прибуток.

«Дійні корови» (або «Грошові мішки») займають велику частку ринку, але мають низькі темпи росту об'ємів продажів. Їх слід оберігати й максимально контролювати. До переваг відносять те, що вони не потребують додаткових інвестицій, а самі гарантують гарний грошовий прибуток.

«Собаки» (або «Кульгаві качки») мають низькі темпи зростання, частина ринку також низька, їх продукти зазвичай низької рентабельності і вимагають значної уваги. Від цієї категорії треба позбавлятися.

«Важкі діти» (або «Дикі кішки») характеризуються низькою часткою ринку, але високими темпами росту. Їх необхідно вивчати. За певних умов, вони мають шанси стати зірками або собаками. Якщо є можливість перевести їх в зірки, то необхідно інвестувати, інший спосіб – позбуватися [22, с. 84].

На прикладі обраних нами товарів аптеки «ЮРАН Пульс» наведемо дані щодо їх продажу (об'ємів, частки та динаміки) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Первинні дані для матриці БКГ

№ п/п	Найменування	Об'єм продажів (грн.)	Динаміка продажів	Частка продажів
1	Валеріана	1080	1,2	6,2
2	Амброксол	395	0,8	2,2
3	Фестал Нео	2418	0,56	13,8
4	Анальгін-Дарниця	2042	1,93	11,6
5	Сенадексин	892	1,3	5,1
6	Діабетон	2415	1,1	13,9
7	Еналаприл	463	0,98	2,6
8	Сондокс	1206	0,65	6,8
9	Тайгерон	770	1,3	4,4
10	Но-шпа	5039	1,1	28,7
11	Лоратадин	820	1,1	4,7
Разом 17 540				

Джерело: складено автором за даними аптеки «ЮРАН Пульс»

За отриманими даними таблиці побудуємо матрицю БКГ (рис. 2.3).

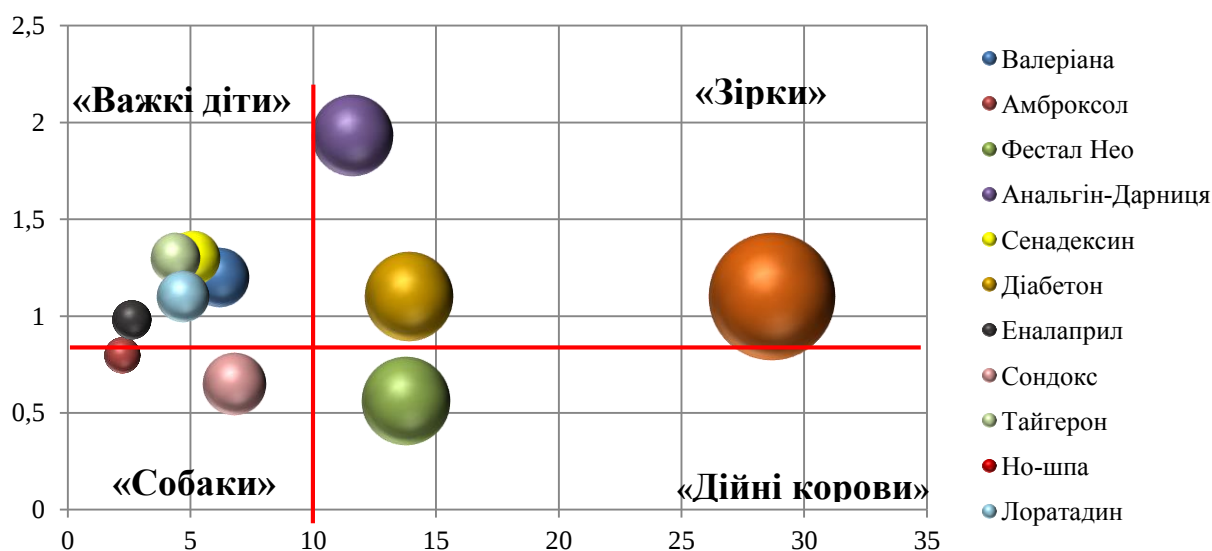


Рисунок 2.3 - Матриця БКГ товарів аптеки «ЮРАН Пульс» (розроблено автором за даними аптеки «ЮРАН Пульс»)

Джерело: складено автором

У результаті побудови стало зрозуміло які препарати займають яке місце. Тому для більш наочного вигляду побудуємо таблицю з препаратами за категоріями (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Категорії препаратів аптеки «ЮРАН Пульс» за аналізом матриці БКГ

Категорія	Препарат
«Важкі діти»	– «Валеріана»; – «Сенадексин»; – «Тайгерон»; – «Лоратадин».
«Зірки»	– «Анальгін-Дарниця»; – «Діабетон»; – «Но-шпа».
«Собаки»	– «Амброксол»; – «Еналаприл»; – «Сондокс».
«Дійні корови»	– «Фестал Нео».

Джерело: складено автором

Отже, зробимо висновок, що серед виділених нами товарів більша кількість відноситься до категорії «Важкі діти». Ці ліки варто спеціально вивчити, щоб з'ясувати, чи не зможуть вони перетворитися в «зірок» при відомих капіталовкладеннях. «Зірки» слід оберігати й зміцнювати. За необхідністю позбуватися від «собак», коли немає вагомих причин їх тримати. Варто, аби «дійні корови» були під суворим контролем капітальних інвестицій та передачею надлишків грошової виручки під контроль менеджерів вищого рівня.

2.2. Характеристика персоналу організації ТОВ «ЮРАН Пульс»

Підприємство ТОВ «ЮРАН Пульс» має лінійно-функціональні зв'язки, тобто це відносини, у яких керівник реалізує свою владу та здійснює пряме керівництво над підлеглими, такі зв'язки виступають у формі розпоряджень, наказів, команд та вказівок. Функціональні зв'язки є дорадчими, і за допомогою них реалізується інформаційне забезпечення координації.

Організаційна структура підприємства має лінійну форму та представлена на рис. 2.4.

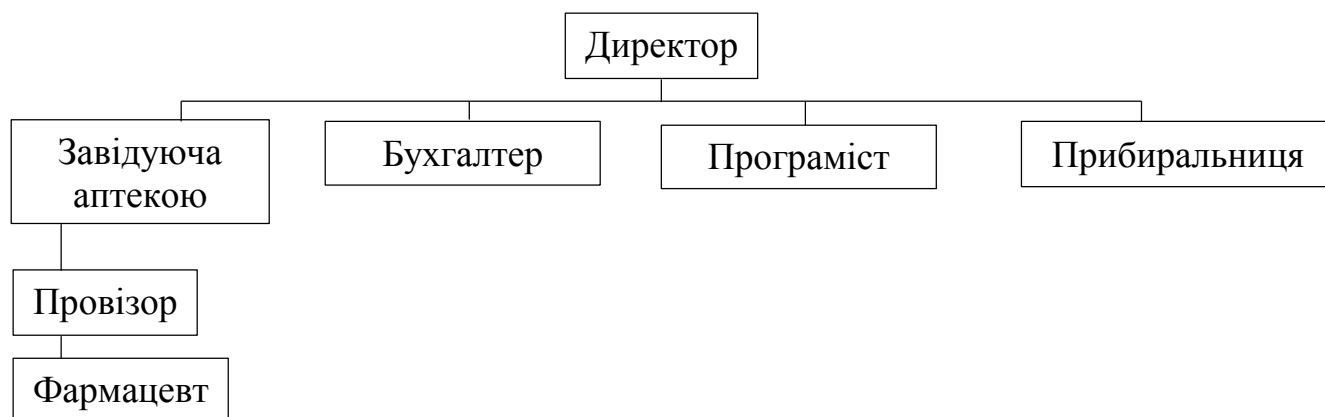


Рисунок 2.4 - Організаційна структура ТОВ «ЮРАН Пульс»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ЮРАН Пульс»

Загалом в організації ТОВ «ЮРАН Пульс» налічується 20 працівників, склад яких представлений у табл. 2.3. станом на початок 2021 року.

Таблиця 2.3 - Склад працівників за штатним розписом на 1 січня 2021 року

Посада	Кількість
Директор	1
Бухгалтер	1
Програміст	1
Завідуюча аптекою	3
Провізор	5
Фармацевт	5
Прибиральниця	4

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ЮРАН Пульс»

Дана організація самостійно визначає чисельність працівників, їх кваліфікаційний та професійний склад, затверджує штат та розмір заробітної плати. Неповна та неякісна укомплектованість персоналу досить часто сприяє негативному впливу на динаміку та якість роботи компанії. У табл. 2.4 представлений аналіз структури персоналу за кваліфікацією у порівнянні за три роки, з 2017 р. по 2021 р.

Таблиця 2.4 - Аналіз структури персоналу за кваліфікацією за 2017-2021 рр.

Показники	2017 р., осіб	2019 р., осіб	2021 р., осіб	Темп приросту, %
Чисельність персоналу всього	12	16	20	66
Працівники високої кваліфікації	5	8	11	120
Працівники середньої кваліфікації	3	4	5	66
Працівники низької кваліфікації	4	4	4	0

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ЮРАН Пульс»

Із даних таблиці бачимо, що склад працівників змінився порівняно з попередніми роками. Збільшилася загальна чисельність персоналу у 2021 р. і склала 20 осіб, що є на 66% вище за аналогічний показник 2017 року. Також значно зросла кількість працівників високої та середньої кваліфікації – на 120% та 66% відповідно. А кількість працівників низької кваліфікації залишається сталою протягом усього періоду. Такі зміни у бік розширення та збільшення професійних робітників обумовлені проведеною керівництвом фірми політики щодо поліпшення загальної кваліфікації кадрів.

Розглянемо детальніше, що входить в обов'язки окремої посади на підприємстві. Органом управління в організації є директор. Він діє від імені організації без доручення, сумлінно представляє її інтереси на території м. Старобільськ за його межами. Керівник несе відповідальність за наслідки своїх дій відповідно до закону та Статуту. Також організовує роботу аптек в установленому порядку, розпоряджається майном фірми, видає доручення, наказати та інші акти, затверджує штатний розпис, відкриває в банках рахунки, приймає та звільняє працівників, застосовує до них заходи дисциплінарного стягнення та заохочення.

Щодо завідуючих, то вони організовують роботу аптек, здійснюють керівництво її діяльності. В цілому, до функцій завідуючого аптекою входить:

- ліцензування діяльності аптеки та здійснення контролю ліцензійних умов;
- ділові контакти з державними та контролюючими органами;
- відстеження асортименту лікарських препаратів, дотримання правил їхньої відпустки;

- затвердження графіків виходу на роботу;
- відбір, розстановка, виховання та підвищення ділової кваліфікації кадрів;
- використання прогресивних форм роботи;
- прийняття управлінських рішень щодо організаційних та виробничих питань;
- організація інформаційної роботи;
- прийом товару від постачальників;
- оперативний зв'язок з постачальниками;
- складання заявок – замовлень;
- відпустка товару лікувально-профілактичним установам та структурним підрозділам аптеки.

Виконуючи ці функції, завідувач створює умови, необхідні для плідної діяльності колективу у досягненні спільних цілей, координує та мотивує дії підлеглих, зайнятих у процесах управління та виробництва.

Провізори аптеки забезпечують:

- належну відпустку лікарських препаратів клієнтам;
- виготовляє та контролює якість лікарських засобів та напівфабрикатів;
- веде облік господарських операцій;
- проводить інвентаризацію товарно-матеріальних цінностей;
- дотримується принципів медичної деонтології;
- керує роботою середнього фармацевтичного персоналу.

До посадових обов'язків фармацевтів входить: консультування покупців з лікарських препаратів та виробів медичного призначення; здійснення продажу лікарських засобів; викладання товарів за фармацевтичними групами та відповідно до умов зберігання; контроль наявності продукції та термінів її придатності; беруть участь в інвентаризаціях.

Не всі одразу розуміють в чому головні відмінності та схожості між посадою провізора та фармацевта. Обидва спеціалісти зобов'язані знати хімічні складові наявних у них медикаментозних засобів. Більше того, вони повинні дотримуватись правил їх зберігання, знати спосіб і процес виготовлення. І той і інший повинні

повноцінно володіти інформацією щодо правил продажу, основного складу, способи використання та дози приймання. Окрім цього, фармацевт і провізор повинні мати знання й розумітися на компонентах для виробництва всіх форм ліків. Між цими фахівцями також немає відмінностей щодо вивчення латинської. Вони обидва контактують із покупцями, проводять консультації, реалізують ліки та медичні вироби. При цьому до їх обов'язків входить виставлення товару на вітрини та підтримання належного порядку в аптеці.

Їх доволі часто плутають між собою, бо вочевидь між ними немає великої різниці, окрім як рівня освіти. Бо яка б висока кваліфікація не була у фармацевта та яку б кількість курсів перепідготовки та підвищення кваліфікації він не закінчив, він ніколи не зможе влаштуватися на роботу провізором без відповідного диплома про закінчення вищого навчального закладу.

Відомо, що велике значення для оцінки ефективності використання трудових ресурсів в організації в умовах ринкової економіки відіграє показник продуктивності праці персоналу, який розраховується відношенням чистого прибутку до середньооблікової чисельності персоналу [23, с. 241]. Результати розрахунку цього показника представлені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Продуктивність праці персоналу ТОВ «ЮРАН Пульс»

Показники	2017	2019	2021	Абсолютний приріст 2021 до 2017 р.	Відносний приріст 2021 до 2017 р., %
Чистий прибуток, тис. грн.	300	546	956	656	218,6
Середньооблікова чисельність, осіб	12,6	17,2	19,3	6,7	53,17
Коефіцієнт продуктивності праці	23,8	31,7	49,5	25,7	107,9

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ЮРАН Пульс»

Таким чином, видно, що коефіцієнт продуктивності праці виріс на 107,9% порівняно з 201 роком. Він міг збільшитись завдяки збільшенню кількості працівників та чистого прибутку.

Управління кадрами на підприємстві здійснюється на основі реалізації цільових програм і сучасних персонал-технологій. У табл. 2.6 наведені основні принципи управління персоналом в організації «ЮРАН Пульс».

Таблиця 2.6 - Принципи управління персоналом в ТОВ «ЮРАН Пульс»

Принципи	Використовується	Використовується частково	Не використовується
Принцип підбору кадрів за професійними та особистісними характеристиками	+		
Принцип спадковості персоналу на основі поєднання в трудових колективах досвідчених і молодих працівників		+	
Принцип професійного і посадового просування кадрів	+		
Принцип відкритого змагання			+
Принцип постійного навчання кадрів	+		
Принцип системності роботи з кадрами	+		
Принцип адаптивності до динамічних умов зовнішнього середовища	+		

Джерело: складено автором за даними аптеки «ЮРАН Пульс»

Із таблиці видно, що організація активно використовує перший принцип, який передбачає те, що аптека не може дозволити собі мати кадри з низьким рівнем знань та професіоналізму. Також застосовуються принципи постійного навчання, просування, адаптивності до динамічних умов середовища та системності роботи з кадрами. Зовсім не застосовується принцип відкритого змагання, адже організація має не велику кількість робітників на кожен філіал та націлена більше на якісне обслуговування клієнтів, тому для неї не є пріоритетом зіштовхувати персонал між собою через змагання.

Велику частину складають працівники у віці 40-55 років – 12 осіб або 60%, у віці 35-39 років – 6 осіб або 30%, у віці 29-34 роки – 2 особи або 10% (рис. 2.5).

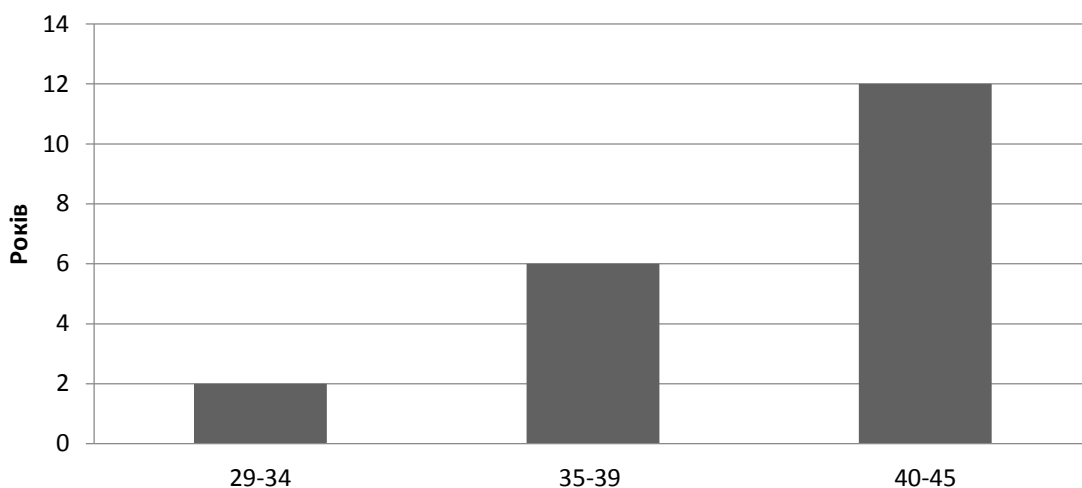


Рисунок 2.5 - Вік працівників у ТОВ «ЮРАН Пульс» (складено автором за даними «ЮРАН Пульс»)

Жінки становлять більшу частину працівників підприємства – 18 осіб або 90%, а чоловіки – 2 особи або 10%.

Для заняття лідируючих позицій у фармацевтичній галузі аптекам необхідна ефективна стратегія, яка відповідала б їхньому потенціалу. Орієнтація на клієнта – одна з найважливіших стратегій розвитку аптеки та велике благо для українського споживача товарів аптечного асортименту. Індивідуальний підхід до кожного покупця посилює довіру, а в умовах ринкової економіки немає цінніших характеристик, ніж довіра клієнта. Особливо, якщо прийняти той факт, що серед клієнтів аптеки є велика кількість літніх людей, які більше за всіх цінять ввічливе та особливе до себе ставлення, повертаючись завжди до однієї і тієї ж аптеки, за умовою прийнятних та вигідних цін. Тож стратегія розвитку діяльності, орієнтована на споживача, є найбільш прийнятною для аптеки, оскільки співробітники знають своїх клієнтів і можуть передбачити їхні потреби та бажання.

2.3. Стан системи управління розвитком персоналу в організації

Ефективна конкуренція в умовах сучасної економіки можлива у разі наявності гарно розвиненої системи управління розвитком персоналу. Це дозволяє забезпечувати на достатньо високому рівні розвиток інноваційних процесів та дає

змогу розробляти та запускати нові високотехнологічні процеси. Саме через це розвиток персоналу повинен бути пріоритетним напрямком розвитку в організації.

Організація ТОВ «ЮРАН Пульс» наділяє особливого значення трудовому потенціалу та інвестує свої кошти у його розвиток. Бо персонал – найцінніший актив, який сприяє ефективності та є двигуном розвитку діяльності фірми. Протягом 2020-2021 років співробітники аптеки не одноразово проводили час на зовнішніх та внутрішніх тренінгах, лекціях та семінарах, які були націлені на підвищення професійних вмінь та розвиток робітника як особистості.

У цілому політика розвитку персоналу даної організації містить наступні складові: особистісний та професійний розвиток, оцінка досягнень і результатів робітників, розвиток кар'єри, передбачення та ведення кадрового резерву. Насамперед, навчання персоналу починається з оцінки його потреби. Аналіз персоналу базується на певних принципах оцінювання компетентності, ділових та професійних знань та навичок необхідних для конкретної посади.

Система розвитку персоналу ТОВ «ЮРАН Пульс» ґрунтується на складових, які наведені на рис. 2.6.

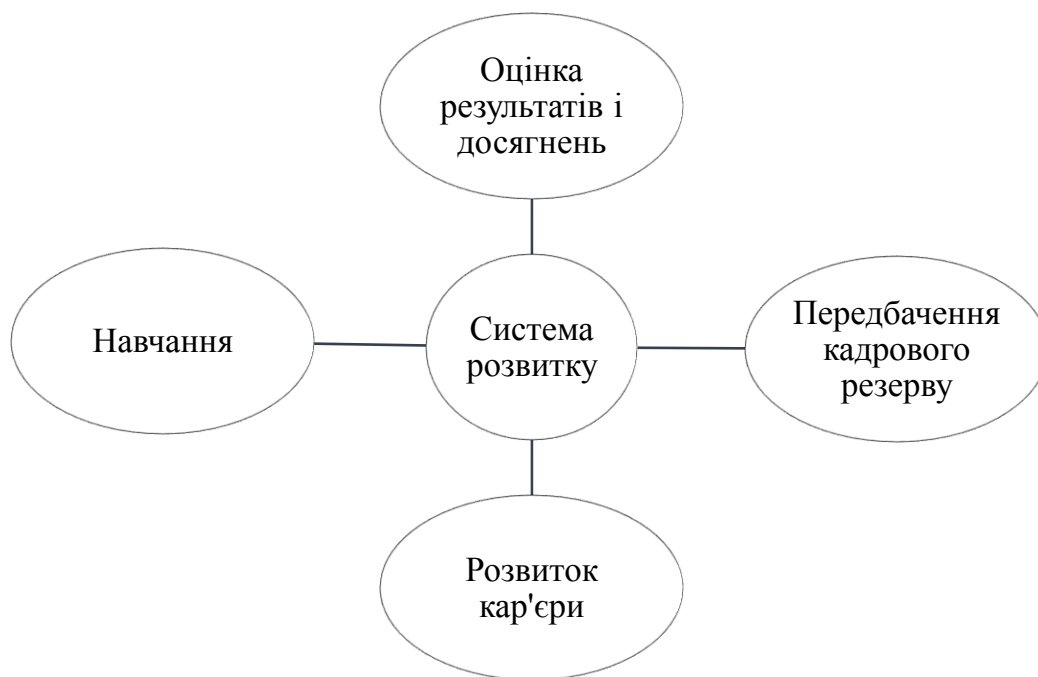


Рисунок 2.6 - Система розвитку персоналу ТОВ «ЮРАН Пульс»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ЮРАН Пульс»

Дане підприємство має свою окрему корпоративну систему розвитку персоналу, в основі якої лежить дистанційне навчання, тренінги та лекції. Але дистанційний розвиток більш вигідний, адже аудиторні заняття потребують багато часу на підготовку та організацію та передбачають значних витрат. Взагалі основними видами покращення кваліфікаційних навичок сучасних провізорів і фармацевтів є прослуховування лекцій зі здачею кінцевого кваліфікаційного екзамену. Також доцільним є залучення й інших форм навчання задля розширення можливостей та практичних результатів від професійного розвитку. Але кожен вид таких форм навчання мають свою певну сферу використання (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Сфера використання видів професійного розвитку для провізорів та фармацевтів

Вид навчання	Сфера використання
Лекції	Викладення матеріалу про появу новітніх тенденцій у галузі фармації: нормативно-правового забезпечення, нових лікарських засобів та фармацевтичного й лікарського устаткування тощо
Тренінги	Застосовуються аби більш якісно закріпити теоретичні знання та для отримання зворотного зв'язку між слухачами та викладачем матеріалу
Семінари й конференції	Персонал має можливість реалізувати себе в науковій сфері та ознайомитися з останніми тенденціями у фармації
Наставництво	Може використовуватись шляхом отримання допомоги від більш досвідченого колеги для більш швидкої адаптації нових фахівців та у випадку, коли певні працівники показують низькі результати праці
Відрядження	Для отримання спеціальних знань та знайомства з передовим фармацевтичним досвідом, опанування нових засобів комп'ютерного забезпечення тощо
Самонавчання	Здійснюється безперервно в процесі фактичної роботи для отримання нової інформації про професійну діяльність з урахуванням специфіки виконуваних функцій

Джерело: складено автором за [24, с. 155]

Слід доповнити, що під час семінарів та конференцій окрім можливості реалізувати себе в науковій та фармацевтичній сфері, працівники можуть

послухати та поспілкуватися з різними експертами цієї галузі у спеціалізованих виставках фармацевтичної та медичної продукції в Україні та світі.

А самонавчання вважається найширшою та найефективнішою формою підвищення кваліфікації, під час якого провізори та фармацевти дізнаються про появу нових лікарських засобів, або аналогів уже існуючих ліків чи появу абсолютно нових, а також про особливості господарської діяльності та його нормативно-правове регулювання. А також про зміни ліцензійних умов відкриття та утримання складських приміщень, аптек, аптечних кіосків; зміни в переліку наркотичних, психотропних речовин та їх прекурсорів; зміни в переліку медичних виробів, що звільняються від оподаткування ПДВ тощо.

Але як і всі процеси та явища, дані види навчання мають і свої недоліки, які наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Переваги та недоліки видів професійного навчання

Вид навчання	Переваги	Недоліки
Лекції	- якісне та швидке викладення теоретичного матеріалу; - отримання нових знань; - висока інформативна складова процесу навчання	- слухачі – пасивні учасники навчального процесу; - відсутній зворотний зв'язок між викладачем і аудиторією
Тренінги	- практичне відпрацювання умінь і навичок роботи; - моделювання спеціальних ситуацій для розвитку та закріплення набутих знань	- неможливість створення безперервного тренінгового процесу; - неготовність окремих працівників до участі у тренінгових процедурах
Семінари й конференції	- допомагає краще розібратися у досліджуваному матеріалі; - дозволяє контролювати ступінь розуміння пройденого матеріалу	- неможливість повноцінного навчання без попередньої фахової підготовки
Наставництво	- зменшує ймовірність помилок на початкових стадіях роботи; - передача досвіду, накопиченого в компанії; - зміцнює командний дух і корпоративну культуру	- навчання методам роботи, властивих конкретному підприємству; - відсутність інформації про передові методи роботи на підприємствах-конкурентах

Продовження табл. 2.8

Відрядження	- удосконалення та набуття нових професійних навичок працівниками; - підвищення морального духу колективу, мотивація персоналу; - розвиток контактів, налагодження нових зв'язків; - підвищення іміджу підприємства	- відсутність мотивації у робітника; - потенційна можливість переманювання працівника, який пройшов процес професійного розвитку підприємствами-конкурентами
Самонавчання	- працівник сам встановлює собі темп і тривалість навчання; - самостійно контролює весь процес до моменту впровадження отриманих знань у трудовій діяльності	- потребує наявності в працівника високого рівня мотивації, самоорганізації і самоконтролю

Джерело: складено автором за [25, с. 44]

У теоретичному розділі ми зазначили, що окрім професійного розвитку персоналу має бути ще й особистісний та соціальний через багатогранність нашого життя, задля комплексного розвитку людини як особистості. Тому в організації ТОВ «ЮРАН Пульс» регулярно проводяться спільні вилазки на природу, спортивні змагання між працівниками трьох мереж аптек та святкові корпоративи. Кожний бажаючий може приходити на безкоштовний стадіон у центрі міста в суботу в зазначений час, за наявності гарної погоди, та тренуватися. А згодом один раз на місяць, а у разі виникнення непередбачуваних обставин, то раз на два місяці, брати участь у різноманітних змаганнях. Переможців завжди нагороджують різноманітними подарунками від імені директора організації, який і сам іноді залюбки бере участь у турнірі. Два рази на рік проводяться корпоративні заходи: новорічний та на день медичного працівника. Це дає змогу мати комфортну атмосферу всередині колективу, відволікає працівників від можливих проблем та труднощів, а також надає барв буденному життю.

За останні роки у світі відбувалися дуже стрімкі зміни через пандемію коронавірусу та загальний карантин. Тому майже всім підприємствам довелося адаптуватися до нових реалій та вносити зміни не тільки в особисте повсякденне життя, але й у діяльність своїх компаній. Ці зміни торкнулися й системи освіти в

усій країні, майже всі університети перейшли до дистанційного навчання та перелаштувались до онлайн лекцій та практичних занять. Відповідно більшість запланованих тренінгів та конференцій для персоналу довелося або відмінити, або також перелаштувати в дистанційний формат. Тож розглянемо детальніше, як саме відбувається дистанційне навчання персоналу в організації ТОВ «ЮРАН Пульс».

Процес дистанційного навчання відбувається у п'ять етапів, які зображені на рис. 2.7.

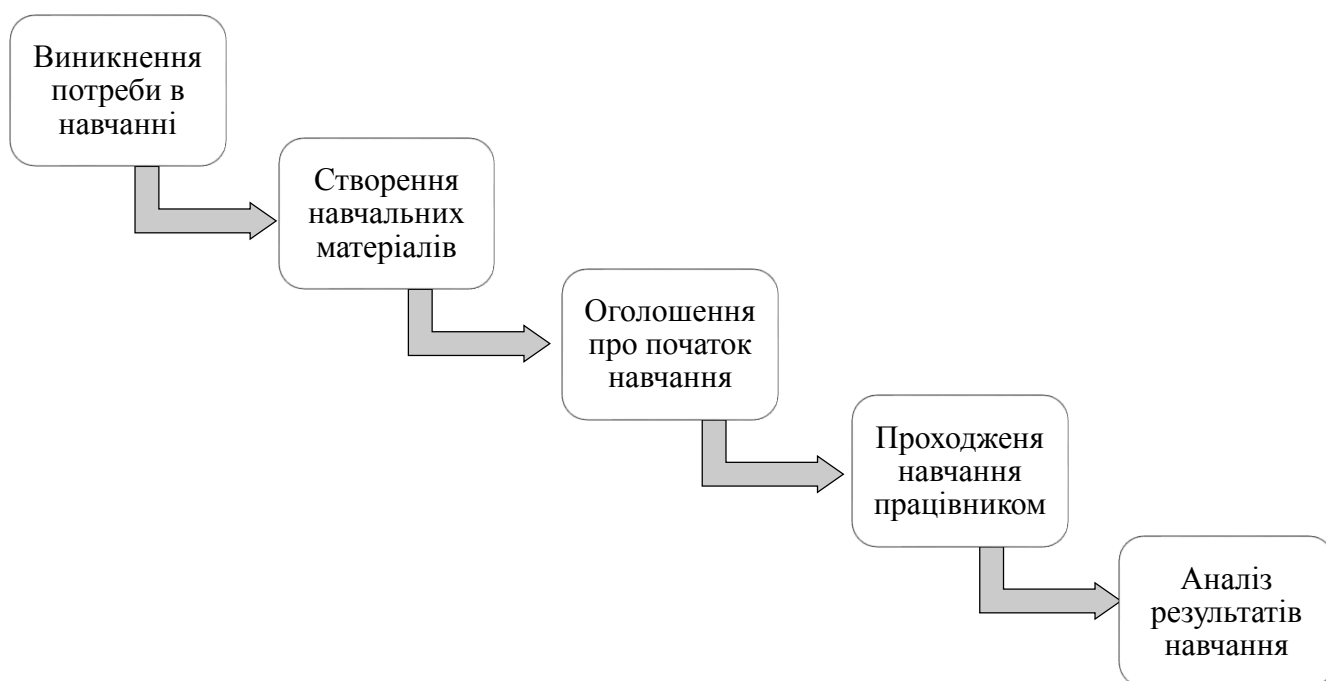


Рисунок 2.7 - Етапи дистанційного навчання у ТОВ «ЮРАН Пульс»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ЮРАН Пульс»

У якості платформи для дистанційного навчання організація використовує Moodle (модульне об'єктно-орієнтоване динамічне навчальне середовище). Дана платформа була обрана через низку характеристик, які допомагають їй займати лідируючу позицію серед програм даного типу. До них належать:

- широка функціональність, тобто просте викладення матеріалів, можливість створення копій та висока стійкість;
- не висока вартість користування – дана платформа є безкоштовною, але в такій версії є певні обмеження. Взагалі витрати на впровадження цієї

системи та супровід – мінімальні та не потребують певних технічних знань аби адмініструвати систему;

- присутність вбудованих способів розробки та редагування навчального матеріалу та підтримка основ обміну електронними курсами – міжнародний стандарт SCORM;
- комфортність у використанні – інтуїтивний інтерфейс та можливість швидко знайти меню допомоги та наявність підказок інструктора тощо;
- централізоване джерело інформації, дискусій та співпраці в ролі офіційного сайту moodle.org, у якому присутні системні адміністратори, дослідники, викладачі, проектувальники та розробники [26].

Через пандемію до аптеки почало звертатись все більше споживачів, з'являлись багато нових препаратів та відповідно до цього, персонал має орієнтуватися в усіх нововведеннях. Тому організація за останні роки активно проводила кваліфікаційне навчання для свого персоналу.

У табл. 2.9 наведені показники навчання персоналу за останні три роки.

Таблиця 2.9 - Показники навчання персоналу ТОВ «ЮРАН Пульс» за 2019-2021 рр.

Вид навчання	Кількість заходів			Кількість працівників, які пройшли навчання, осіб		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Внутрішнє навчання	2	4	2	3	9	2
Семінари по Україні	1	3	3	1	5	13
Зарубіжне навчання	0	0	0	0	0	0
Всього	3	7	5	4	14	15

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ЮРАН Пульс»

З даних таблиці бачимо, що найактивніший розвиток персоналу відбувався в 2020 році шляхом внутрішнього навчання та участі в семінарах по Україні. Найбільша кількість персоналу, яка пройшла підвищення кваліфікації це 15 осіб у

2021 році. Такі дані зумовлені тим, що на початку 2020 року почалося гостре протистояння пандемії та кількість захворілих на коронавірус стрімко зростала, що стало поштовхом до активного реагування та вивчення даного явища. В цілому навчання проводилось за рахунок внутрішніх тренінгів організації. Як ми бачимо, зарубіжного досвіду розвитку персоналу у «ЮРАН Пульс» поки що немає, але сподіваємось, що надалі організація почне запроваджувати систему закордонних навчальних відряджень у провідні країни світу в цій галузі.

До закладів освіти, де провізори та фармацевти проходили курси з підвищення кваліфікації як дистанційно так і офлайн, відносяться:

- факультет післядипломної освіти Запорізького державного медичного університету;
- Івано-Франківський національний медичний університет;
- Івано-Франківський базовий медичний коледж;
- Інститут підвищення кваліфікації фахівців фармації на базі Національного фармацевтичного університету тощо.

Курси та семінари, які відвідував персонал проводились за наступними тематиками:

- Особливості фармакокорекції поширених хвороб при захворюванні на COVID-19 та в постковідний період;
- Сучасні підходи до фармакотерапії поширених захворювань;
- Особливості застосування лікарських засобів при окремих невідкладних станах;
- Профілактика та лікування наслідків впливу COVID-19;
- Раціональне застосування ліків у медичній практиці тощо.

Середня ціна проходження курсів залежить від рівня освіти фахівця, тобто для провізорів (вища освіта) ціна становить 2600 грн, а для фармацевтів та асистентів фармацевтів (середня освіта) – 1650 грн. Також існує велика кількість безкоштовних онлайн курсів, які займають не більше 30 хвилин для ознайомлення з інформацією, принаймні так вказується на сайті. Наприклад, такі курси містяться на офіційному сайті Інституту підвищення кваліфікації спеціалістів фармації [27].

У мережі Інтернет існує цілий сервіс для дистанційного навчання для працівників фармації та медицини під назвою Smart Era. Це платформа для підвищення кваліфікації онлайн у сфері охорони здоров'я України за спеціальністю: фармація та медицина. Спеціалісти даної сфери навчаються дистанційно, не відриваючись від роботи. Освітні події можуть бути відкритими для всіх бажаючих або закритими спеціально для конкретної аптечної мережі.

Підвищення кваліфікації в досліджуваній організації «ЮРАН Пульс» проходять не тільки медичні працівники. Наприклад, бухгалтер відвідує лекції та семінари за такими темами: «Системи обліку у фармації», «Підсумковий облік робочого часу в медичному закладі», «Організація діяльності аптечних закладів» тощо.

Достатньо велика увага в організації надається підбору та розвитку молодих спеціалістів, адже гарно підготувавши нового робітника, можна забезпечити гідний резерв керівників, і надалі не мати труднощів із пошуком якісних управлінців. Так як у місті Старобільськ розташований медичний фаховий коледж, то це є гарним джерелом пошуку та залучення на роботу фахівців до мережі аптек «ЮРАН Пульс». Керівництво організації може проводити за необхідністю агітацію серед найкращих випускників коледжу та запрошувати на стажування. Станом на 2017 рік організація мала тільки одну аптеку, а у 2021 році налічує вже три мережі. Тож організація має велику перспективу для подальшого розширення не тільки в даному місті, але й за його межами, тому може потребувати кваліфікованого персоналу для своїх аптек.

Важливим видом навчання для персоналу є самонавчання. Дуже добре, коли фахівець цікавиться новинами та різними змінами в своїй сфері праці в неробочий час. Розвиватися таким чином можна за допомогою різних книг, статей, журналів, електронних ресурсів або спілкуванню з медичними працівниками тощо.

Система розвитку персоналу у ТОВ «ЮРАН Пульс» дає змогу підтримувати високий потенціал розвитку робітників. Організація намагається застосовувати звичайні та традиційні методи розвитку, поєднуючи їх із сучасними формами розвитку співробітників. Персонал аптек має можливість отримувати нові знання,

удосконалювати існуючі навички, відвідувати національні українські тренінги та семінари. Але разом із позитивними моментами в системі управління розвитком персоналу даної організації існують певні аспекти, які слід покращувати та розвивати.

Однією з головних недоліків системи управління розвитком персоналу в «ЮРАН Пульс» є те, що взагалі організація не надто велика, через це немає чіткої, визначеної системи, що вказувала б на конкретну потребу в навчанні того чи іншого робітника. Тому здебільшого всі співробітники, які займають однакові посади проходять одні й ті ж курси, незалежно від їх рівня професійного розвитку. Іноді не в усіх робітників виходить відвідати той чи інший семінар, який проводиться в іншому місті або області. Через це буває так, що працівникам яким необхідно підвищувати свій кваліфікаційний рівень просто не відвідують потрібний курс чи лекцію. Це призводить до погіршення якості обслуговування клієнтів та системи управління розвитком персоналу організації в цілому.

Підсумовуючи, можемо зазначити, що сучасний ринок із його технологічними й економічними нововведеннями вимагає постійного навчання персоналу, аби досягти більшого прибутку для організації. У ході аналізу системи розвитку персоналу ТОВ «ЮРАН Пульс» було виявлено основні принципи у сфері розвитку та управлінні персоналом. Також варто відмітити, що загальна чисельність персоналу організації становить 20 осіб, та в порівнянні з 2017 роком ця кількість зросла на 8 осіб. Збільшення персоналу відбулось через розширення компанії шляхом відкриття двох нових мереж аптек у місті. Низька плинність кадрів протягом досліджуваного періоду може зумовлюватись тим, що в досить невеликому місті з кількістю населення 17 тис. осіб, працівники намагаються триматися свого робочого місця, щоб мати куди застосовувати свої знання в цій галузі та мати стабільний заробіток. Організація звертає увагу на соціальний, професійний та особистісний розвиток свого персоналу, й цьому є підтвердження у вигляді пройдених курсів, влаштування спортивних змагань тощо. Але є куди розвиватися надалі, а точніше звернути увагу на систему оцінювання знань кожного працівника аби в подальшому точніше виявляти потреби в навчанні.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЮРАН ПУЛЬС»

3.1. Рекомендації щодо проведення заходів підвищення кваліфікації та атестації персоналу

У країнах із високим рівнем розвитку давно вивчається дія освіти на продуктивність праці людини. На сьогоднішній день план професійного розвитку вітчизняних працівників не є досконалим і вимагає вдосконалення. Бо в переважній кількості підприємств України не існує чіткої стратегії розвитку персоналу та стратегії інвестування коштів у цей розвиток співробітників компанії.

В умовах суворої конкуренції сталий розвиток і стратегічна здатність підприємства здебільшого залежать від того, наскільки внутрішня система корпоративного управління підприємством забезпечує всебічний розвиток персоналу, комплектує стратегію управлінської здатності, підбирає найліпші кадри, які будуть на найвищому професійному рівні реалізовувати стратегічні зміни.

Для нинішніх українських підприємств стратегічним завданням виступає створення ефективної системи підвищення кваліфікації персоналу, що обіймають процес адаптації працівників та безперервного професійного навчання. Вдале впровадження програми професійної освіти персоналу гарно позначається на покращенні їх конкурентоспроможності як на національному, так і зарубіжному ринку. Щодо національного ринку праці, то конкурентоспроможність персоналу на ньому вирізняється присутністю в людини освіти, спеціальності, різних творчих навичок, рівня кваліфікації, спроможності до освоєння нових знань, орієнтацією в економіко-правовій сфері, ініціативності, рішучістю до прийняття рішень, здатністю працювати в колективі тощо. А от щодо зарубіжного ринку праці, то він характеризується наявністю у персоналу здатності до здійснення трудових функцій

стандартів міжнародного рівня, знання мови відповідної країни, вміння знаходити вихід з ускладненої ситуації тощо [28, с. 200].

Процес активізації та відновлення системи професійної освіти та підвищення кваліфікації в організації в Україні почався з 2000-х років. Для цього Кабінет Міністрів України прийняв розпорядження від 24 січня 2001 року № 13 «Про заходи щодо сприяння підприємствам в організації професійного навчання кадрів на виробництві» спільним наказом Міністерства освіти і науки України та Міністерства соціальної політики України від 26 березня 2001 р. № 127/151 затверджено Положення «Про професійне навчання кадрів на виробництві», також була створена міжвідомча консультативна рада при Міністерстві соціальної політики України з питань підготовки працівників на виробництві, до всіх центральних та місцевих органів виконавчої влади розроблено та доведено методичні рекомендації, сформовано ряд семінарських занять для робітників кадрових служб організацій [29].

Разом із цим, результати аналізу фактичних підходів щодо професійного розвитку працівників українських підприємств вказують на їхнє помітне відставання від закордонних тенденцій. У високорозвинених країнах світу частка нематеріального капіталу, до складу якого входить людський капітал, становить близько 75% [30]. А в Україні даний показник нижче на 30%. Тож згідно з індикаторами глобальної конкурентоспроможності, які включають рівень та обсяги професійного навчання працівників організацій, серед 142 країн Україна займає 82 місце [31].

Таке положення нашої країни може бути спричинене наступними причинами:

- наявність та небажання позбуватися застарілої технологічної бази;
- несумісність професійно-кваліфікаційної структури кадрів технологічним змінам;
- недостатній рівень професійної мобільності;
- високий рівень попиту на малокваліфіковану працю;
- неконкурентоспроможність заробітної плати тощо.

У наслідок чого, в Україні лише 35% робітників працюють за здобутим фахом. Таке явище присутнє через можливу неготовність працівників організацій до будівництва та покращенню трудової кар'єри.

Важливого значення в професійному розвитку персоналу набуває процес адаптації на новому місці в підприємстві. Під адаптацією розуміють систему заходів, яка є науково-обґрунтованою та забезпечує вхід, здобуття та реалізація професійних майстерностей певного виду діяльності на своєму робочому місці. Здебільшого, період адаптації персоналу на новоспеченому місці триває протягом одного року. Найскладнішими вважаються перші декілька місяців, в залежності від особистих психофізіологічних ознак робітника. У досліджуваній організації ТОВ «ЮРАН Пульс» відсутні будь-які рішення щодо полегшення ознайомлення нового працівника з організацією та своєю посадою.

З огляду на це, можемо порекомендувати розробити конкретну адаптаційну програму задля підвищення рівня адаптації персоналу в організації, що сприятиме покращенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та вмотивованості робітників підвищувати свій професійний рівень. Разом з цим, така програма сприяє:

- пришвидшеному звиканню працівників до нових вимог робочого місця;
- створенню позитивної атмосфери в колективі;
- набуття нових компетентностей;
- здобуття потрібної інформації про посаду, місце організації на ринку тощо.

В організації складається документ «Положення про адаптацію персоналу на новому місці», який передбачає загальні положення, наведення необхідних визначень, повноважень і відповідальностей, порядок організації адаптації персоналу, терміни та оцінку результатів адаптації працівника на робочому місці. Підсумком оцінки може бути рішення про продовження співпраці з працівником або про розірвання з ним трудового договору. У нинішніх умовах така адаптація персоналу є й зворотнім процесом – не тільки пристосуванням нового робітника до організації, а й організації до нового робітника [32, с. 177]. Приклад загального плану адаптаційних заходів для працівника наведений у Додатку Б. Також у

документі про адаптацію вказується випробувальний термін, загальна тривалість його не має перевищувати 3 місяці, а в деяких випадках із погодженням певним виборчим органом первинної профспілкової організації – 6 місяців.

У кінці першого або в середині другого місяця роботи відповідальна особа проводить з новим працівником бесіду у форматі оціночного інтерв'ю для оцінки ефективності проходження випробувального терміну та адаптації в організації. Також для якіснішої оцінки адаптаційних та в рамках періодичного контролю має заповнити анкету зворотнього зв'язку. Приклад того, як може виглядати анкета зворотнього зв'язку показано в Додатку В. Адаптація нового працівника вважається успішною, у разі засвоєння ним організаційної структури, принципів та місії організації, ознайомлення та дотримання правил і норм трудового розпорядку всередині компанії, дотримання корпоративної культури організації.

Для покращення рівня адаптації персоналу в організації можна використовувати систему наставництва, відповідно якій навчання відбувається прямо на робочому місці завдяки обміну досвідом, знаннями та набутими методами та технологіями роботи між досвідченими робітниками та новачками. Серед сучасних методів наставництва фахівців над новим робітником є коучинг. Тобто це комплекс методів та прийомів впливу наставників (коучерів) на робітників задля знаходження та ефективної реалізації їхнього потенціалу. Для ТОВ «ЮРАН Пульс» було б досить доречним застосовувати систему наставництва, адже для фармацевтичної галузі є доречним ділитися знаннями та набутими навичками між робітниками. Бо, як було вказано раніше, підприємство не веде внутрішню конкуренцію між співробітниками, а навпаки, сприяє комфортному клімату в колективі задля досягнення спільних цілей організації.

Так як метою професійного навчання персоналу є гарантування необхідного ступеню підготовки робітників відповідно вимогам робочого місця, забезпечення умов для розвитку професійної компетентності, а також створення можливостей реалізації здібностей персоналу, то обов'язковими передумовами реалізації здібностей робітників є їхній рівень мотивації та зацікавленість своєю професією.

Для організації ТОВ «ЮРАН Пульс» можемо запропонувати звернути увагу на систему мотивації шляхом преміювання працівників, але не перетворюючи діяльність провізорів та фармацевтів на змагання за отримання премії. Взагалі, задоволення від матеріальної винагороди на справедливому рівні мотивує людей, формує їх прихильність до організації та залучає нових співробітників до роботи.

Порівняно з високорозвиненими країнами, робота в нашій країні наразі розглядається переважно тільки як спосіб заробітку, але є надія, що ця потреба в грошах зросте до певної межі, яка відповідатиме певному рівню життя, а згодом гроші стануть тільки умовою спокійного психологічного стану та впевненості. А у пріоритеті для працівника стануть інші групи потреб, пов'язані з досягненням успіху, самореалізацією, творчістю та ін.

Окрім матеріального заохочення для фармацевтичного підприємства слід враховувати також організаційне та соціально-психологічне заохочення. Тобто постановка перед працівниками більш цікавих задач та роботи з перспективами посадового й професійного зростання. Крім цього, можна додати присутність виклику та визнання – створити дошку пошани, ввести вручення грамот, цінних подарунків тощо. Підтримувати атмосферу взаємної поваги та довіри в колективі.

Досить велика кількість підприємств не заохочують свій персонал до постійного розвитку, а у випадку, коли виникає необхідність у кваліфікованому персоналі з додатковими знаннями та навичками, здебільшого просто звільняють та на їх місце наймають нових. Причиною такого явища можуть бути:

- брак коштів для навчання;
- змога наймати на роботу кваліфікованих робітників, які є випускниками професійно-технічних навчальних закладів за державні кошти;
- економія коштів;
- небажання навчати персонал через ризик його переходу до іншого роботодавця після закінчення навчання;
- позиція держави щодо самоусунення від управління й регулювання процесів професійного навчання персоналу на підприємствах.

Прикладом для наслідування може слугувати досвід американських підприємств, які доплачують за знання та додаткові навички, що стимулює зацікавленість персоналу до підвищення кваліфікації. Близько 75% корпорацій, зі штатом понад 500 осіб мають програми підготовки та перепідготовки, а 30% усіх фірм США сприймають витрати на розвиток як інвестиції та складову довгострокової економічної та конкурентної стратегії. Навіть у 90-ті роки такі корпорації як «Крайслер» та «Форд» витрачали близько 30-35% своїх капіталовкладень на професійну підготовку. А компанія «Дженерал Електрик» щороку інвестує понад 100 млн дол. у свій трудовий потенціал.

У більшості європейських країн використовується система обміну персоналом, яка сприяє обміну знаннями, навичками, інноваційними нововведеннями та ін. Існує велика кількість таких програм та організацій, які спеціалізуються на допомозі підприємствам організувати такий обмін. Тому підприємству ТОВ «ЮРАН Пульс» також можна порекомендувати замислитись над участю в таких програмах, які можуть допомогти покращити рівень кваліфікації персоналу й, таким чином, посприяють підвищенню конкурентоспроможності організації. Наведемо декілька прикладів таких програм та розглянемо детально кожен з них.

Перша програма – The Marie Skłodowska-Curie Actions (MSCA). MSCA є частиною Horizon Europe і є головною програмою Європейського Союзу для фінансування освіти та підготовки дослідників. Щодо Horizon Europe, то це ключова програма ЄС із фінансування дослідження та інновацій з бюджетом близько 100 млрд євро. Їх головною ціллю є боротьба зі змінами клімату, стійкий розвиток та підвищення конкурентоспроможності й ріст ЄС. У ході програми MSCA надають стипендії на всіх етапах кар'єри. Дана програма заохочує міжгалузеву, транснаціональну та міждисциплінарну мобільність та дає змогу науково-обґрунтованим організаціям і підприємствам впроваджувати талановитий іноземний персонал та створювати партнерські відносини з провідними установами по всьому світу. MSCA доступна для будь-яких напрямків інновацій та досліджень, від фундаментальних до залучення ринків та інноваційних послуг [33].

Програма має свої головні принципи, за якими здійснює свою діяльність:

- вищість – MSCA підтримує відмінних працівників, які сприяють покращенню співробітництва в сфері інновацій, обміну знаннями, методологіями та контентом, а також навчання та професійної орієнтації;
- мобільність – MSCA сприяє мобільності персоналу між країнами, секторами та дисциплінами для здобуття нових знань, умінь та компетенцій;
- висхідний і відкритий світові – MSCA відкриті для всіх областей інновацій та сприяють міжнародному співробітництву для встановлення стратегічного співробітництва;
- умови праці та інклюзивність – MSCA просуває принципи європейського Кодексу поведінки при наймі працівників [33].

Наступна програма міжнародного обміну фармацевтичних працівників та студентів – Pharmobility. Вона дає можливість міжнародного обміну для розширення співробітництва та розуміння схожостей та розбіжностей у фармацевтичній освіті, дослідженнях та практиці різних країн. Окрім цього, програма пропонує навчатися закордоном у рамках структурної літньої ротації, розробленої для покращення розвитку конкретних професійних (фармацевтичних) інтересів працівника або студента [34]. Серед країн Європи та Північної Америки дана програма користується високою популярністю, вже велика кількість працівників та студентів фармацевтичних навчальних закладів скористалися можливістю постажуватися та навчитися новому в іншій країні та були в захваті. Нижче наведений відгук, що залишила на сайті програми працівниця аптеки з Польщі, з якого можна зробити висновок про вдалий обмін та купу позитивних емоцій.

«Моя перша ротація відбулася цього літа, я відвідала Лісабон, Португалію в рамках програми Pharmobility. Вивчення того, як працює аптека в іншій країні допоможе мені застосовувати концепції із декількох класів, від протимікробних препаратів до фармакоекономіки. Я з нетерпінням чекала побачити схожість та розбіжність, а також спробувати це іншою мовою. Звичайно, спочатку довелося

боротися з мовним бар'єром, але це пішло тільки на користь, бо я підтягнула знання англійської мови, що дозволить мені розуміти досвід клієнтів, чия мова не польська. Так як фармацевти знаходяться на передовій охорони здоров'я, то їм важливо розуміти мовні та культурні відмінності. Я гадаю, що Фармобільність допомогла мені краще обслуговувати своїх клієнтів, незалежно від їх походження, а це цінний досвід» [34].

Участь у подібних програмах обміну, не обов'язково міжнародних, а і вітчизняних теж, є великим внеском у професійне навчання персоналу та ефективність діяльності організації в цілому. А до головних переваг таких програм на рівні організації можна віднести:

- посилена співпраця та якісніша передача знань між секторами та дисциплінами певної галузі;
- покращення якості програм та методів навчання;
- підвищення якості існуючих мереж та створення нових;
- підвищення потенціалу в сфері досліджень та розробок серед організацій-учасників програми;
- збільшення інтернаціоналізації участі організацій між Україною та країнами Європи й світу.

Слід приділити увагу не тільки професійному навчанню організації ТОВ «ЮРАН Пульс», але й особистісному та соціально-психологічному. Хоч у даній організації присутній різнобічний розвиток персоналу, шляхом створення спортивних змагань, корпоративів та походів на природу. Але варто врахувати таку особливість людини, як ймовірне вигорання, яке буває творчим, професійним, емоційним тощо. У даному випадку розглянемо професійне вигорання, його причини та рекомендації щодо запобігання.

Професійне вигорання у працівника можливе, коли:

- працівник вважає свою роботу незначною;
- робітника не влаштовує його професійний зріст;
- відчуває себе несамотійним;
- не розуміє своєї ролі через нечіткі вимоги до нього;

– відчуває перевантаження або недовантаження.

Отже, в залежності від причини, яка викликала вигорання, слід приймати відповідні рішення щодо усунення цієї причини. Тому керівництву підприємства варто розробляти особисте планування кар'єри, проводити щорічне або щоквартальне опитування серед персоналу та враховувати побажання працівника. За необхідності, якщо вигорання опосередковано залежить і від проблем в особистому житті, то запропонувати та оплатити візит до спеціаліста, який точно на професійному рівні визначить причини та допоможе із усуненням емоційних проблем. Бо сучасні психологи вважають, що до синдрому професійного вигорання найбільш схильні люди, діяльність яких пов'язана із іншими людьми – це педагоги, працівники соціальної сфери, лікарі, менеджери, журналісти, продавці та навіть самі психологи. А емоційний стан працівника в повній мірі відображається на діяльності організації, особливо не такої великої, як міська аптека. Нікому не приємно заходити до закладу, де тебе обслуговує похмура, нервова та напружена людина. Тож керівництву обов'язково потрібно тримати під контролем таку можливу особливість свого персоналу.

Постає питання, а як саме керівництву слідкувати за емоційним станом, задоволеністю робочим процесом, атмосферою в колективі та іншим. Потрібно проводити оцінку персоналу, для цього існують різні методи та способи, які керівництво підбирає під особливості своєї організації.

Наприклад, існує метод «360 градусів», який дозволяє з'ясувати компетентність працівника, його професійні та особистісні якості шляхом аналізу думки людей, які з ним працюють. Здебільшого це: колеги, керівники та підлеглі. Інколи для опитування залучаються партнери чи постачальники, зовнішні клієнти, з якими працівник часто взаємодіє. У оточення робітника запитують про його професійні навички, про якість виконуваної роботи, його риси характеру та інтелект. За результатом отриманих відповідей потрібно сформувати портрет працівника. Перевагою цього методу є те, що він дозволяє уявити помилки, які робітник робив під час роботи найчастіше та зрозуміти його стиль та методи вирішення труднощів. Але недоліком цього методу є те, що він досить

суб'єктивний. Бо особисте ставлення до того чи іншого працівника часто впливає на правдивість та неупередженість відповідей. Окрім цього, метод не дає розуміння потенціалу робітника і не вказує керівнику, яким чином він може підвищити ефективність даного співробітника.

Ще один поширений метод оцінки співробітників – це ассесмент персоналу (від англійського «assessment» – оцінка) або його інша назва «ассесмент-центр». Даний метод полягає у процесі спостереження групою експертів за виконанням робочих завдань працівників, які оцінюються шляхом проведення ділової гри. У ході гри моделюються ситуації, які можуть виникати на відповідній посаді під час роботи. Переважно, ассесмент проводять перед підвищенням робітника на керівну посаду, або перед складанням планів навчання персоналу, аби з'ясувати, кому навчання принесе найбільшу користь. Недоліком цього методу є розуміння працівників, що це гра, в якій потрібно показати себе на максимум аби отримати, наприклад, нову посаду. Для цього робітник може проявляти себе не так, як у звичайному житті за спокійної ситуації. Тому не рекомендується робити висновки щодо поведінки робітника на основі цієї ділової гри, а краще звертати увагу на швидкість та орієнтацію в проблемі, а також на невербальні сигнали, які важко приховувати чи контролювати.

Також аби дізнатися думку самого працівника щодо атмосфери в колективі, його амбіційності, побажань, емоційного стану, мотивації та іншого, слід раз на рік або півроку проводити опитування персоналу. Його можна проводити як анонімно, так і відкрито. Анонімне опитування сприятиме більш чесним та відвертим відповідям, що допоможе дізнатися про більш правдиве відношення до колег, керівництва, зарплатні, пільг, умов праці тощо. А відкрите опитування можна проводити у разі необхідності дізнатися інформацію про конкретних осіб щодо їх бажань, планів, кар'єрних амбіцій, зауважень, рівня знань та потреб у розвитку.

Для ТОВ «ЮРАН Пульс» можна запропонувати наступний перелік можливих питань та варіантів відповідей опитування (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Тест-опитування для персоналу

Питання	Варіант А	Варіант Б	Варіант В	Варіант Г
1. Яке з тверджень найкраще описує ваше ставлення до свого професійного заняття?	Робота становить основний сенс мого життя	Я працюю просто аби забезпечити себе і свою сім'ю	Я отримую від роботи не менше задоволення, ніж від інших своїх занять і захоплень	В житті я працював на різних роботах але, здається, ще не знайшов те, що мене повністю влаштовує
2. Якщо завтра ви позбудетеся своєї нинішньої роботи, що станете робити?	В такому випадку не бачу сенсу виходити з дому	Буду тільки радий, оскільки моя робота мені дещо набридла	Сильно засмучуся, але буду намагатися знайти нову роботу не гірше за попередню	Подумаю, якою новою справою варто зайнятися, аби досягти успіху
3. Який план побудови вашої кар'єри?	У мене є певний план, і ніщо не змусить мене звернути зі свого шляху	У мене немає плану	Мій план ще незавершений, я доповнюю його із умовами, що складаються	Головний план - зберегти свою незалежність і не загрузнути в рутині
4. Як ви ставитеся до понаднормової роботи?	Для мене це норма, я часто затримуюся на роботі	Намагаюся уникати понаднормової роботи	Спокійно ставлюся	Вона стає приводом аби замислитися про зміну роботи
5. Яке з тверджень описує ваше ставлення до керівника?	Я хочу зайняти його місце, а потім місце його начальника	Намагаюся уникати спілкування з ним	Це кваліфікований фахівець і досвідчений наставник	Через часту зміну роботи, у мене не буває тісних відносин з начальством
6. Які ваші стосунки з колегами?	Якщо вони можуть допомогти моїй кар'єрі, то намагаюся налагодити тісну співпрацю	Якщо не було б спілкування з ними, було б дуже нудно	Це приємні люди, з якими подобається працювати	Наші стосунки поверхневі, але досить доброзичливі

Джерело: складено автором за [35]

Відповідно до отриманих результатів у ході опитування одного працівника, слід підрахувати, які категорії відповідей переважають. Якщо працівник відповідав на більшість запитань варіантом «А», то слово «трудоголік» – це опис цієї людини. Хоча це великий ризик появи нездорової залежності та професійного вигорання. Якщо переважає відповідь «Б», то людина мало зацікавлена своєю роботою, її можуть обтяжувати професійні обов'язки та своя професія загалом. У такого

робітника недостатня мотивація аби розвиватися та рухатися у напрямку покращення своїх навичок. У разі переважання варіанту відповіді «В» над іншими, то це можна трактувати як вміння отримувати задоволення від своєї роботи, з наявністю адекватної самооцінки та реалістичних планів. А робота з особистим життям знаходяться в певному балансі, доповнюючи один одного. Якщо варіант «Г» посів перше місце за кількістю, то, на жаль, працівнику не вдалося знайти себе у цій професії та посаді. Відношення до своїх обов'язків, колег та керівництва поверхневе, не викликає цікавості та бажання розвивати їх. За таким працівником варто слідкувати, і у разі переконання та підтвердження результатів опитування – звільнити, адже він може тільки погіршувати стан у колективі та не приносити необхідної користі організації.

Під час проходження переддипломної практики було проведено опитування за місцем її проходження, серед працівників аптеки та її відвідувачів. Метою опитування стало з'ясування задоволеності працівників своїм робочим місцем, колективом, рівнем заробітної плати та системою розвитку персоналу. Окреме опитування для відвідувачів мало на меті порівняти рівень задоволеності обслуговуванням клієнтів із відповідями самих працівників. Бо іноді робітник у ході перевірки може дати відповідь про те, що його все влаштовує й немає що покращувати та змінювати. А згодом, при опитуванні відвідувачів з'ясовується, що працівники постійно мають похмурий вигляд, не рекомендують аналогів у разі відсутності необхідного препарату та невдоволено й зверхньо розмовляють із клієнтами. Тож аби мати змогу порівняти відповіді з обох сторін, було розроблено дві анкети, які наведені у Додатку Г та Додатку Д, й проведено опитування.

Всього було опитано 50 респондентів. Виходячи з результатів опитування відвідувачів, можна зробити наступні висновки:

- Вікова категорія цільових споживачів аптеки 25 – 65 років;
- 30% опитуваних відзначили, що відвідують аптеку один раз у квартал, 25% – один раз на тиждень, більшість же (40%) відвідують аптеки кілька разів на місяць, останні 5% – рідше ніж раз у квартал;

- Переважна більшість опитаних, а це 90% – відзначили, що в основному відвідують аптеку в другій половині дня;
- 92% повністю задоволені рівнем обслуговування та спілкування працівників із відвідувачами;
- До порад фармацевта прислухаються близько 80% опитаних та вважають його думку важливою;
- Зручність розташування аптеки відзначило 60% клієнтів, 35% згодні з тим, що їм байдуже і лише 5% не вдоволені місцезнаходженням;
- 45 з 50 респондентів сказали, що взагалі аптека має хороші відгуки, і їй можна довіряти.

Щодо опитування персоналу, то участь брали працівники лише однієї аптеки «ЮРАН Пульс», яка є місцем проходження практики, і це 5 осіб: один завідувач аптекою, два провізори та два фармацевти. Результат опитування має наступний вигляд:

- Усі п'ятеро працівників розуміють, що від них очікують на роботі;
- Четверо осіб відмітили, що їх нещодавно хвалили за виконану працю;
- П'ятеро вважають, що в колективі гарна атмосфера;
- Три особи вважають свій рівень професійних знань недостатнім;
- Четверо вважають, що керівництво турбується про їх емоційний та психологічний стан;
- Усі п'ятеро в цілому задоволені своїм місцем роботи.

Виходячи з цього опитування, можна зробити висновок, що всі працівники цієї аптеки мають гарний психологічний та емоційний стан, відчують себе комфортно в колективі, що в цілому співпадає з думкою відвідувачів. Але є нюанс: три особи з п'яти вважають недостатнім свій рівень професійних знань щодо сучасних вимог. Якщо працівник має сумніви з приводу своєї компетенції та кваліфікаційного рівня, то керівництву необхідно реагувати на такі виклики та приймати відповідні рішення.

Отже, згідно з проведеним опитуванням та отриманими результатами, організації слід надати наступну рекомендацію. На платформі дистанційного

навчання Smart Era, якою користується дана мережа аптек, на даний момент доступні декілька тренінгів з підвищення кваліфікації: «Управління фармацією», «Загальна фармація» та «Тематичне удосконалення». Але ми рекомендуємо останній варіант, тобто можна обрати конкретне питання або сферу, в якій працівник відчуває прогалину. Таким чином, на одній платформі, за однаковий період часу та за однаковою ціною (близько 3700 грн), можна підвищити рівень професійних знань одразу декількох працівників.

Виходячи з того, що працівники можуть самі усвідомлювати, що мають недостатню обізнаність у певній сфері, варто розробити питання для оцінки кар'єрного розвитку та потреби в навчанні персоналу, адже керівництву було б корисно дізнатися, наскільки працівники себе оцінюють. Далі наведений приклад переліку тверджень для оцінки кар'єрного розвитку працівників фармацевтичної організації «ЮРАН Пульс». Відповіді для всіх тверджень мають п'ять варіантів: надзвичайно задоволений(-а); задоволений(-а); важко відповісти; незадоволений(-а); надзвичайно незадоволений(-а). Працівник має відмітити найбільш доречний для нього варіант. Перелік тверджень можуть мати наступний вигляд:

- 1) Отримане професійне навчання та рекомендації;
- 2) Система заохочень, яка є для всіх послідовною;
- 3) Процес найму нових працівників на вакантні місця;
- 4) Відгуки клієнтів;
- 5) Прозорість та зрозумілість прийнятих рішень керівництва;
- 6) Кар'єрне зростання;
- 7) Відчуття досягнення цілей та корисності;
- 8) Можливість професійно навчатися;
- 9) Заробітна плата;
- 10) Ставлення керівництва до працівників.

Також можна навести перелік запропонованих галузей навчання та надати працівникам можливість обрати ту сферу, яку б вони хотіли пізнати краще, або розвиватися глибше в певному напрямку. Наприклад, можна запропонувати відмітити 4 сфери, які були б найбільш важливими для розвитку й згодом

організувати проходження курсів за найбільш затребуваними галузями, серед таких можливих:

- Організація управління фармацією;
- Іноземні мови;
- Навички маркетингу, продажу та збуту;
- Комунікація;
- Психологія, саморозвиток;
- Фармацевтичний менеджмент;
- Клінічна фармація;
- Досвід амбулаторної медицини в практиці провізора та фармацевта.

Керівництву фармацевтичної організації варто розуміти, що навіть, якщо персонал в опитуванні відмітить, що не зацікавлений та не потребує додаткових курсів та підвищення професійних умінь, це не означає, що його не варто проводити. Адже ця сфера досить мінлива й потребує постійного професійного розвитку персоналу навіть на законодавчому рівні. У 2021 році була прийнята постанова № 302 «Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку медичних та фармацевтичних працівників», мета якої закріпити успішну світову практику розвитку медичних працівників, яка розпочалася з 2018 року в Україні, покращити її для створення системної та комплексної моделі навчання [36].

На основі вищевикладеного можна узагальнити, що існує потреба внесення до загального обсягу інвестицій та витрат на професійний розвиток персоналу організації, їхню атестацію, опитування, адаптацію та планування трудової кар'єри. Такі дії можуть позитивно впливати на формування почуття «лояльності» у робітника до діяльності організації. Такий персонал ставить перед собою цілі підприємства та робить їх своїми, докладає максимум зусиль для їх досягнення, разом з цим, йому комфортно в колективі, він відчувається самодостатнім та самореалізованим.

3.2. Пропозиції щодо впровадження технологічних інновацій в організацію для покращення управління розвитком персоналу

Наразі фармацевтична сфера є досить інноваційною галуззю серед усіх країн світу. Фармацевтика займає шосте місце після галузі електроніки, машинобудування, транспортного та електричного обладнання й хімічної промисловості за обсягами патентного портфелю серед науково-дослідних компаній світу [37]. Через пандемію коронавірусу дана галузь лише зростає разом із її інноваційною активністю. Тому впровадження і застосування різних технологічних та технічних інновацій стане в нагоді для підприємства.

Технологічні інновації – це інновації, націлені на отримання й використання нових знань аби обробляти та розв’язувати технологічні задачі в сфері функціонування техніки та виробництва в організації як єдиної системи. До таких інновацій належать усі зміни, які характеризують науково-технічний прогрес та стосуються засобів і методів організації виробництва.

На сучасному світовому аптечному ринку досить поширена діджиталізація. З кожним роком чисельність цифрових інновацій зростає та покращується, що, в свою чергу, сприяє покращенню рівню праці та задоволеності споживачів через зручне та ефективне користування даними технологіями.

Для полегшення роботи з різними аспектами діяльності фірми, для ТОВ «ЮРАН Пульс» рекомендується впровадити в систему функціонування організації декілька технологічних нововведень. Існує безліч програм, сервісів та платформ для покращення та полегшення роботи всередині компанії, для розвитку персоналу та управління ним, для зручного ведення документації, обліку робочого часу тощо.

Серед інших рекомендацій для «ЮРАН Пульс» було проведення опитування працівників за рівнем їх задоволеності та потреби в навчанні. Тож слід звернути увагу на сервіс, який може допомогти у виконанні цієї рекомендації, наприклад, Online Test Pad. Він є безкоштовним та зручним у використанні. До його функціоналу належить конструктор тестів, опитування, кросвордів, діалогові

тренажери, комплексні завдання та система дистанційного навчання [38]. Серед переваг цього сервісу є:

- Зручне налаштування параметрів опитування – конструктор має велику кількість різних параметрів аби ви змогли швидко та якісно скласти опитування за будь-якою ціллю;
- 11 різновидів постановки питання – множинний вибір, єдина відповідь, матриця одиночних виборів, матриця множинних виборів, вибір зі списку, введення відповіді власноруч, відповідь у вільній формі, матриця виборів зі списку, завантаження файлу, ранжування, службовий текст;
- Зручна статистика – наявність перегляду окремих відповідей, статистика відповідей з кожного питання та можливість збереження усіх відповідей у файлі Excel;
- Параметри стилю – можливість редагувати зовнішній вигляд опитування, змінюючи відступи, колір, рамки, шрифт, додавання логотипу бренду тощо;
- Адаптивність до усіх девайсів – інтерфейс сервісу та анкета для заповнення відповідей підходить до будь-яких розмірів екранів (телефони, ноутбуки, планшети, комп'ютери).

Зокрема, Online Test Pad – зручний інструмент, через яких можна вивчати та тестувати співробітників та слідкувати за успішністю з будь-якої точки світу. Функція дистанційного навчання має наступні можливості:

- Організації – уся робота персоналу виконується в межах організації, кількість яких не обмежена;
- Роль учасників – ведення списку учнів та встановлення ролей серед зареєстрованих працівників: викладач, адміністратор, експерт;
- Навчальні групи – об'єднання по групах за дисциплінами, з прикріпленням до викладача та експерта для перевірки відповідей;
- Навчальні матеріали – зручний інструмент для створення різних навчальних матеріалів: текстів, pdf-файлів, YouTube-відео;

- Різні види завдань – застосування тестів, уроків з автоматичною перевіркою, відповідей довільної форми та завантаження файлу;
- Статистичні звіти – доступні статистичні звіти для відстеження процесу навчання та тестування: журнал успішності, таблиця результатів;
- Календар навчання – ведення викладачами календаря занять з можливістю відображення за місяцями, тижнями та днями;
- Кабінет учня – особистий кабінет кожного учасника навчання з прив'язкою до електронної пошти та можливістю стилізації. У кабінеті можна налаштовувати свій профіль, виконувати наявні завдання, переглядати результати та продивлятися журнал успішності [38].

Якщо застосувати даний сервіс для навчання персоналу ТОВ «ЮРАН Пульс», то можна досягти значних результатів у професійній діяльності організації та адаптації нових співробітників, для яких можна створити одну адаптаційну систему на платформі дистанційного навчання. Адже головною метою систем для адаптації персоналу є ефективне та швидке вливання нового робітника в корпоративну культуру та діяльність компанії. Саме через це велика кількість організацій приділяє багато уваги адаптації, тому автоматизація цього процесу або хоча б його частини, мали вагомий внесок. Програми для адаптації та управління персоналом допомагають з аналізом ефективності та процесом навчання персоналу, а також звільняють час працівників відділу кадрів від перевірок тестових завдань. Завдяки таким програмам працівникам не потрібно щоразу відповідати на однакові питання нових робітників, бо в системі можна створити базу з необхідної інформації, до якої працівників може звертатися при нагоді.

Досліджуваному підприємству можна порадити взяти в користування Hurma System української розробки. Метою HURMA є створення доступного all-in-one рішення («все в одному» – комплексне рішення), яке допоможе вдосконалити процеси з HR, рекрутингу та управління цілями будь-якої організації з чисельністю персоналу від 10 співробітників. До існуючих функцій програми належать: моніторинг настрою; absence management – управління відсутністю, яке використовується компаніями для управління та скорочення часу відсутності

працівників через хворобу або травму; performance management – це система показників, якими можна визначити рівень ефективності персоналу; інтеграції з популярними сайтами робіт; блискавичне прийняття та перевірка резюме; зручна Kanban-дошка; воронка рекрутингу; прогноз ризику звільнення співробітників та вибір кращого кандидата за допомогою штучного інтелекту, а також інші можливості, які допоможуть швидше та ефективніше знаходити професійних кандидатів та взаємодіяти зі співробітниками.

Аби краще зрозуміти в чому перевага даного сервісу, слід проаналізувати, які потреби підприємства та його керівництва він закриває та модернізує (табл. 3.3).

Таблиця 3.2 - Закриття потреб компаній сервісом Hurma System

Потреба	Звичайне користування	Користування Hurma System
1.База співробітників з усією необхідною інформацією	База співробітників в Excel, що є довгим процесом та не зовсім безпечним	Зручна база співробітників із особистим профілем кожного спеціаліста, куди можна вносити інформацію, коментувати, прикріплювати документи та вносити екстрені контакти
2.Персональний digital-календар зі спільними подіями та святами	Тримання в голові, блокнотах, нотатках у телефоні всіх свят: державні, дні народження, річниця та інші видатні події	Ведення персонального digital-календаря, у якому будуть відображатися всі назначені наради, свята, персональні дії, державні свята та вихідні
3.Запит відпустки без безлічі підписів та заяв	Постійні питання HR-спеціалісту або керівнику відділу про можливу відпустку, її дату, строк, деталі написання заяви, про лікарняний, кількість днів, можливість його отримання тощо	Автоматизований absence management – управління відсутністю. Послати запит тепер можна швидко. Тепер не потрібно постійно уточнювати. У профілі відображається кількість лікарняних та відпускних днів
4.Зворотній зв'язок та проведення опитування	Складати та зводити дані у таблиці Excel, що є дуже довгим та заплутаним процесом	Можна створити будь-яке опитування: чи коротке на тему проведення корпоративу, чи об'ємну анкету для Performance Review. Всі робітники, які беруть у ньому участь, отримують повідомлення про проходження

Продовження табл. 3.2

5.Швидкий фідбек кандидатам	Досить часто, через поспіх або велику кількість завдань, рекрутери забувають про надання зворотнього зв'язку, що погано відображається на бренді роботодавця	У системі Huma є функціонал для створення шаблонів листів та їх автоматичного відправлення під час переходу кандидата з одного етапу воронки на інший
6.Залученість та настроїв працівників	У дистанційному форматі досить важко відслідковувати настрої персоналу, через що керівництво та менеджери з персоналу не вважають це за важливе	Функція моніторингу настрою персоналу. При вході в систему працівника зустрічаються смайли з різними настроями, які він може обрати відповідно до свого емоційного стану й залишити коментар
7.Розрахунок зарплатні та ведення звітності по співробітникам	Payroll – це система обліку робочого часу, яка базується на кількості відпрацьованих годин. У його основі лежить табель, який має лякаючий вигляд через свій розмір та кількість нюансів	Payroll виведена на інший рівень і може розраховувати робочий час, зарплату, премії та бонуси. Підтримує всі важливі функції: мультивалютність, розрахунок оплати за період, розвантаження звітів у зручний формат

Джерело: складено автором за [39]

Наступна програма, яка варта уваги – HRM система української розробки PeopleForce. З її допомогою є можливість оптимізувати HR процеси та спростити процедури найму персоналу. Зручність цієї платформи полягає у користуванні єдиною системою збору інформації про працівників в одному місці, тобто відсутність будь-яких таблиць та програмних забезпечень, вчасне отримання актуальних даних щодо ефективності підприємства. На рис. 3.1 зображені 6 продуктів програми з коротким описом для кращого розуміння їх призначення.

Отже, PeopleForce має 6 продуктів, які націлені на вирішення різних задач, як керівників компанії, так і рекрутерів, працівників і т.д. За необхідністю обирається потрібна програма та запрошується безкоштовна демо-версія, завдяки якій можна подивитися, як саме вона працює в середині організації, чи ефективна та підходить для вашого виду діяльності. Також PeopleForce гарантує безпеку та надійність зберігання даних, які будуть доступні в будь-якому куточку земної кулі. Також є

можливість своєчасно дізнаватися про відсутність колег на робочому місці та спостерігати за майбутніми подіями.

PeopleHR Централізувати та вирішувати HR завдання в одній системі для прозорості спілкування у команді та зручності ведення бізнесу	PeopleRecruit Керувати пошуком кандидатів за допомогою інструментів для зручного найму талантів та статистики рекрутингу
PeoplePerform Контролювати ефективність та прогрес співробітників за допомогою цілей KPI та оцінки 360 градусів	PeoplePulse Створювати планові опитування працівників для моніторингу їхнього поточного стану, розвитку, залученості та задоволеності
PeopleDesk Отримання звернень від працівників з будь-яких питань та вирішення кожного індивідуально та своєчасно	PeopleTime Спостерігати за часом, який команда витрачає на проекти, щоб регулювати робочий час працівників ефективніше

Рисунок 3.1 - Перелік продуктів HRM системи PeopleForce

Джерело: складено автором за [40]

Для ТОВ «ЮРАН Пульс» буде доцільним впровадження такої системи, де можна залучати, оцінювати, перевіряти та уніфікувати робоче місце незалежно від того, де працюють працівники, кадрові служби будуть працювати спільно за допомогою єдиного HCM – Namely. Розробником цієї системи є США, які активно піклуються про свій персонал. Вибір вдалої HR-платформи має допомагати залишатися на вершині своєї праці та звільнити час, аби зосередитись на більш важливих стратегіях розвитку персоналом. Розробники запевняють, що в їх системі зібрано все, що потрібно для роботодавця (рис. 3.2).

Залучення співробітників	Інтуїтивна HR-технологія	Розширені послуги з розрахування заробітної плати	Інструменти відповідності	Переваги Страхування Експертиза
--------------------------	--------------------------	---	---------------------------	---------------------------------

Рисунок 3.2 - Перелік наявних функцій у системі Namely

Джерело: складено автором за [41].

Розглянемо детальніше, що собою представляють кожна з наведених функцій. Наявність інтуїтивної HR-технології характеризується існуванням усіх необхідних технологій, які можуть знадобитися для охоплення всього життєвого циклу працівників – на сучасній, зручній та простій платформі. Залучення працівників – інструменти для працівників, які приваблюють, цінують, розвивають та об'єднують робоче місто, в незалежності від того, де саме сидять працівники. Інструменти відповідності допоможуть знизити багаточисельні ризики дотримання вимог, орієнтація на людей за допомогою онлайн-ресурсів та оперативних порад, коли це буде потрібно. Переваги, страхування та експертиза – допомога досвідчених консультантів із пільг, які допоможуть розібрати довгострокову стратегію пільг світового рівня для компанії. Розширені послуги з розрахування заробітної плати також передбачає допомогу експертів із адміністрування заробітної плати аби ви могли зосередитись на інших стратегічних та інноваційних ініціативах.

Наступна програма, на яку слід звернути увагу це Yaware.HRM, розробником якої є США. За допомогою цього сервісу можна відстежувати діяльність працівників, аналізувати її та знаходити шляхи оптимізації. Близько 3100 компаній світу використовують даний сервіс, до яких відносяться: ДП «УКРДІПРОМЕЗ», Будівельна компанія, Best Leasing, ticketsua, Visotsky, Zakupka.com, binotel, корпорація «Богдан», Panorama, Rocket тощо. До функцій Yaware.HRM належать: організаційна структура; коефіцієнти зарплат; управління доступом; профілі працівників; кадровий облік; розміщення вакансій; планування співбесід; табельний облік; портал самообслуговування; управління відпустками; управління документацією; звітність; оцінка продуктивності; оцінка знань та навичок; повідомлення про відхилення; графіки та KPI у режимі реального часу; інтеграція з іншими продуктами Yaware; управління активами.

Протягом довгого часу вважалося, що технологічні та технічні впровадження мають другорядну роль та відносяться до необов'язкових поліпшуючих заходів для організації. Однак наразі це твердження не є актуальним, бо стало зрозуміло, що

роль технологічних інновацій є вагомою, вони повинні бути першочерговою зміною у вдосконаленні виробничої діяльності організації.

Після наведення й опису чотирьох різних сервісів для оптимізації праці персоналу та зручного управління ним, варто порівняти їх між собою та зробити висновок, яка все ж таки вдало підійде для досліджуваної організації та є більш змістовною (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Порівняння між собою Hurma System, PeopleForce, Namely, Yaware.HRM

Критерій	Hurma	PeopleForce	Namely	Yaware.HRM
Початкова ціна	від \$70	від \$50	від \$50	від \$35
Пробний період	Є	Є	Є	Є
Функції управління людськими ресурсами				
Тайм-трекінг	Є	Є	Є	Немає
Набір персоналу	Немає	Є	Немає	Немає
Управління персоналом	Є	Є	Є	Є
Розрахунок премій та зарплатні	Немає	Є	Є	Немає
Управління документами	Є	Є	Є	Є
Електронний підпис	Немає	Є	Немає	Немає
Шаблони документів	Немає	Є	Немає	Немає
Звіт та аналітика	Немає	Є	Немає	Немає
Функції сервісів для оцінки персоналу				
Складання плану кар'єри	Немає	Є	Немає	Немає
Відстеження компетенцій	Немає	Є	Є	Немає
Оцінка потреб у навчанні	Є	Є	Немає	Немає
Аналіз ефективності роботи	Є	Є	Є	Немає
Розрахунок за KPI	Є	Немає	Немає	Немає
Система мотивації	Є	Є	Немає	Немає
Зворотній зв'язок	Є	Є	Немає	Немає
Сервіси для управління персоналом				
Профілі робітників, документи	Є	Є	Є	Є
Календар відпусток	Є	Є	Є	Є
Кадровий облік	Є	Є	Є	Є
Оцінка продуктивності	Є	Є	Є	Є
Управління активами	Є	Є	Є	Є
Табельний облік	Є	Є	Є	Є

Продовження табл. 3.3

Платформи				
Хмарна / коробкова	Хмарна	Apple, Windows Додаток: iOS, Android	Хмарна	Хмарна Додаток: iOS, Android
Служба підтримки	Робочий час, Онлайн	Робочий час, Онлайн	Робочий час	Робочий час, Онлайн
Навчання				
Документація	Є	Є	Немає	Немає
Вебінари	Немає	Є	Немає	Є
Особисто	Є	Є	Є	Є
Онлайн	Є	Є	Є	Є

Джерело: складено автором

Отже, проаналізувавши таблицю можна зробити висновок, що найбільш досконалою, зручною та з повнотою можливих функцій є HRM система PeopleForce. Вона має усі можливі функції з управління людськими ресурсами, функції сервісів для оцінки персоналу та самі сервіси для управління персоналом, а також має середню ціну, можливість спробувати безкоштовну пробну версію, адаптацію до різних платформ, операційних систем та наявність мобільного додатку, що робить дану систему ще більш зручною.

Звісно, існує безліч інших платформ, сервісів та програм для полегшення та покращення праці та управління підприємством. Можна безкінечно наводити приклади подібних програм обміну знаннями між персоналом та оптимізацією праці, такі як Confluence та DueFocus американської розробки. Але перед керівництвом організації постає головне завдання – обрати зручну, просту та зрозумілу в користуванні, а головне ефективну програму, яка підходила би під конкретну організацію.

Було проаналізовано програми та сервіси щодо праці з персоналом для загального користування будь-якими підприємствами. А так як досліджуване підприємство ТОВ «ЮРАН Пульс» є фармацевтичною організацією, то слід навести приклади подібних сервісів для даної галузі, які допоможуть не тільки у

вирішенні питань з персоналом, а й допоможуть автоматизувати бізнес-процеси аптечних мереж, покращити діяльність компанії пов'язану зі сферою продажу, маркетингу, комунікації з клієнтами тощо.

Proxima Apteka – система автоматизації для аптек будь-якого розміру. Вона передбачає програмне забезпечення, що має на меті автоматизувати головні процеси фірми роздрібної частини фармацевтичного ринку. Це може бути автоматизація робочого місця провізора та встановлення системи обліку медикаментів, інформація про яких щоденно оновлюється.

Proxima Apteka розроблена компанією Proxima Research International, яка вже близько 20 років забезпечує клієнтів інноваційними та експертними рішеннями націленими на галузі інтеграції, ринкових даних та підтримки CRM, керування базами даних, маркетингу, маркетингового аналізу та консалтингу з розвитку фармацевтичного бізнесу [42].

Дана програма це більше, ніж облікова система, вона виконує широкий перелік функцій, які можуть бути корисними для кожного з учасників аптечної діяльності. У табл. 3.4 наведені наявні функції системи Proxima, які стануть в нагоді для різних учасників аптеки.

Таблиця 3.4 - Функції та можливості системи Proxima для різних учасників аптечної діяльності

Учасник	Функції та можливості
Власник	контроль персоналу; дані для прийняття управлінських рішень; звітність і аналітика; динаміка зміни основних показників; сумісність із бухгалтерськими системами
Завідувач аптеки	вхідний контроль; групові дії з документами; автоматична націнка товару; онлайн-резервування товару; друк стікерів та цінників; інвентаризація без зупинки функціонування аптеки; зручний механізм замовлення; створення вихідних документів

Продовження табл. 3.4

Маркетолог	план асортиментної політики; рекламні договори; пріоритетність товарів; управління мотивацією персоналу
Аналітик	різні аналітичні звіти та форми; куби даних OLAP; завантаження даних у BI
Менеджер	автоматичне завантаження документів з електронної пошти; автоматичний розрахунок потреби; розподіл накладних за аптеками за фільтром; автоматичний розподіл товару за постачальниками; оптимізація залишків між філіями
Провізор	інтуїтивно зрозумілий інтерфейс; пошук назвою або виробником, штрих-кодом, за кодом партії; супутні товари; онлайн-залишки; робота з лікарями; повна інформація про товар; лікарняні рецепти та облік франшизи, страхові компанії; дисконтні програми; касова книга

Джерело: складено автором за [42]

Широкий спектр можливостей, які надає дана система, дозволить проводити аудити ринків, збирати та надавати дані у галузі бізнес-аналітики, аналізувати ефективність взаємодії з клієнтами, покращувати діяльність бізнесу через застосування інноваційних технологій.

Proxima надає сервіс, який має назву Pharma eDucation – система для дистанційного навчання персоналу та безперервного процесу надбання нових знань. Дана система є надійною та зручною платформою для здійснення навчання, яка підвищує рівень лояльності працівників та дає змогу фокусуватися на процесі навчання, а не на недоліках організації.

Proxima позиціонує сервіс Pharma eDucation як послугу «під ключ», яка включає:

- налаштування системи навчання;
- брендування;
- розміщення платформи на серверах Proxima;

- навчальні матеріали, лекції та тести, які розміщують на платформі;
- підключення звітів та порядку проходження навчання;
- технічна підтримка та управління профілями користувачів.

Така система дистанційного навчання в сучасних умовах при жорсткій конкуренції дає змогу: підвищити якість обслуговування; суттєво змінити витрати на адаптацію нових працівників та інформування про товар; дозволить стати гарантією досягнення організацією стратегічних цілей, покращення конкурентоспроможності та прагнення до проведення організаційних змін.

Головними завданнями, що вирішуються через Pharma eDucation є: швидке навчання нових працівників; доступ до єдиної бази знань; вдосконалення рівня знань персоналу організації; зниження витрат на формування процесу освіти; змога навчатися у будь-який зручний час; систематичний контроль рівня знань всього персоналу (KPI).

Інші характеристики, які підвласні системі навчання Pharma eDucation наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 - Характеристики сервісу Pharma eDucation

Різноманітність навчальних матеріалів	Технічні характеристики
• Web-сторінки; • Копії друкованих видань; • Відео та аудіо матеріали; • Презентації: Power Point, Flash	• Завантаження навчальних матеріалів: відео, аудіо, зображення, або текст; • Відео: MP4, AVi, FLV Аудіо: MP3, WAV; • Доступ через особистий кабінет з можливістю відстежувати активність та статистику відвідувань; • Присутня можливість лімітувати за часом доступність тестів та фіксувати кількість спроб; • Завантажують навчальні матеріали фахівці технічної підтримки
Мотивація та контроль засвоєння інформації	Аудиторія
• Оцінки; • Тематичні завдання; • Тести для самоконтролю; • Контрольні тести, з лімітом часу	• Лікарі; • Працівники компанії; • Фармацевти, провізори

Джерело: складено автором за [42]

Також система Proxima має мультиканальну комунікацію (MCM), яка має можливість візиту телефоном, віддалені відеовізити, розсилку на поштові адреси, онлайн платформу для навчання й проведення опитувань, SMS, E-mail, WhatsApp, Telegram та Viber. До переваг такої комунікації можна віднести: розробка та реалізація стратегії багатоканальної комунікації для просування лікарів та аптек застосовуючи внутрішні дослідження; власний Call-центр із операторами медичної освіти, що дає змогу професійно проводити візити телефоном; реалізація комплексного підходу із використанням різного виду розсилок та використання онлайн порталів.

Система має змогу працювати автономно, тому не вимагає постійного підключення до мережі Інтернет. Усі дані зберігаються локально та синхронізуються з хмарою. У системі здійснюється технологія єдиного входу – Sign-On, яка гарантує швидку й безпечну аутентифікацію. Proxima також може застосовуватися одночасно на кількох пристроях Android та iOS.

Отже, професійний розвиток персоналу організації повинен ґрунтуватися на забезпеченні програм підготовки та підвищення кваліфікації, аби розширити межі професійної компетентності й мобільності, зростання продуктивності й оплати праці, крім того збільшення економічних показників організації, повноцінної самореалізації та саморозвитку в своїй сфері діяльності. А впровадження технологічних інновацій у фармацевтичні організації є одним із головних поштовхів до успішного здійснення діяльності. Організації ТОВ «ЮРАН Пульс» було рекомендовано створення програми адаптації для нових співробітників, проведення системного опитування та тестування персоналу задля розуміння внутрішньої атмосфери та настрою в колективі, задоволеністю робочим місцем та умовами праці, а також для визначення потреб у навчанні та підвищенні кваліфікації. Крім цього, було наведено декілька програм та сервісів, які можуть полегшити та вдосконалити систему управління персоналом та його розвитком, тому досліджуваній організації варто звернути на це увагу та впровадити певну програму. Це допоможе не відставати від діджиталізації економіки, покращить ефективність управління персоналом та полегшить роботу із документацією.

ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі було досліджено систему управління розвитком персоналу організації ТОВ «ЮРАН Пульс» та розроблені методи та засоби покращення й вдосконалення системи розвитку персоналу.

Основною сферою використання результатів роботи є фармацевтична організація ТОВ «ЮРАН Пульс» (Україна, м. Старобільськ). Але висновки та пропозиції, наведені в дослідженні, можуть бути застосовані для багатьох українських підприємств із ринку аптечних послуг.

У ході дослідження було розкрито сутність та необхідність управління розвитку персоналу в організації. Адже розвиток персоналу сприяє виявленню прихованих якостей і потенціалу працівників, реалізації потенційних здібностей та максимально ефективного виконання посадових обов'язків на користь самої організації.

Також у роботі охарактеризовано систему управління розвитком персоналу в організації, її головні завдання, функції, елементи та методи розвитку. До яких належать: наставництво, коучинг, навчання на робочому місці, розвиваюча діагностика, ротація кадрів та тренінг.

Досліджено зарубіжний досвід в галузі управління розвитком персоналу та зроблено відповідні висновки, про необхідність слідкування за закордонним досвідом та його впровадження за необхідності.

Наведено організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «ЮРАН Пульс», мету його роботи, постачальників та асортиментну політику. Також було надано характеристику персоналу організації та досліджено стан системи управління розвитком персоналу. Організація має лінійно-функціональні зв'язки, а загалом налічує в своєму штаті 20 працівників. Велику частину складають працівники у віці 40-55 років – 12 осіб, у віці 35-39 років – 6 осіб, у віці 29-34 роки – 2 особи. Жінки становлять більшу частину працівників підприємства – 18 осіб, а чоловіки – 2 особи.

Організація ТОВ «ЮРАН Пульс» наділяє особливого значення трудовому потенціалу та інвестує свої кошти у його розвиток. Дане підприємство має свою окрему корпоративну систему розвитку персоналу, в основі якої лежить дистанційне навчання, тренінги та лекції. Але має бути ще й особистісний та соціальний розвиток, тому в організації ТОВ «ЮРАН Пульс» регулярно проводяться спільні вилазки на природу, спортивні змагання між працівниками трьох мереж аптек та святкові корпоративи.

Через пандемію до аптеки почало звертатись все більше споживачів, з'являлись багато нових препаратів та відповідно до цього, персонал має орієнтуватися в усіх нововведеннях. Тому організація за останні роки активно проводила кваліфікаційне навчання для свого персоналу. До закладів освіти, де провізори та фармацевти проходили курси відносяться: факультет післядипломної освіти Запорізького державного медичного університету; Івано-Франківський національний медичний університет; Інститут підвищення кваліфікації фахівців фармації на базі Національного фармацевтичного університету тощо.

Підвищення кваліфікації в організації «ЮРАН Пульс» проходять не тільки медичні працівники. Наприклад, бухгалтер відвідує лекції та семінари за темами: «Системи обліку у фармації», «Підсумковий облік робочого часу в медзакладі», «Організація діяльності аптекних закладів» тощо.

Після проведеного дослідження були обґрунтовані рекомендації щодо проведення заходів підвищення кваліфікації та атестації персоналу організації та надані пропозиції щодо впровадження технологічних інновацій в організації для покращення управління розвитком персоналу. Так як в організації ТОВ «ЮРАН Пульс» відсутні будь-які рішення щодо полегшення ознайомлення нового працівника з організацією та посадою, то було рекомендовано розробити конкретну адаптаційну програму задля підвищення рівня адаптації персоналу в організації, що сприятиме покращенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів.

Для організації ТОВ «ЮРАН Пульс» пропонуємо звернути увагу на систему мотивації шляхом преміювання працівників, але не перетворюючи діяльність провізорів та фармацевтів на змагання за отримання премії.

Окрім матеріального заохочення слід враховувати також організаційне та соціально-психологічне. Тобто постановка перед працівниками більш цікавих задач та роботи з перспективами професійного зростання. Крім цього, можна додати присутність виклику та визнання – створити дошку пошани, ввести вручення грамот, цінних подарунків тощо.

Дивлячись на зарубіжний досвід, можна перейняти участь у програмах обміну персоналом, таких як The Marie Skłodowska-Curie та Pharmobility. Також керівництву потрібно слідкувати за психологічним та емоційним станом працівників, це можна робити шляхом оцінки персоналу. Є варіанти опитування працівників, аби розуміти рівень їх задоволеності умовами праці, своїми успіхами та подальшими планами кар'єрного розвитку.

У силу активної діджиталізації в усіх сферах нашого життя, було рекомендовано впровадити програми з розвитку персоналу та автоматизації різних процесів для полегшення та покращення діяльності. До переліку таких програм та сервісів віднесли: Hurma System, PeopleForce, Namely, Yaware, Confluence, DueFocus. Але після проведення порівняння характеристик цих програм, було з'ясовано, що для організації «ЮРАН Пульс» більш доцільним є впровадження HRM системи PeopleForce. Вона має усі можливі функції з управління людськими ресурсами, функції сервісів для оцінки персоналу, а також має середню ціну, можливість спробувати безкоштовну пробну версію, адаптацію до різних платформ та наявність мобільного додатку.

Окрім цього, було рекомендовано звернути увагу на Proxima Apteka – систему автоматизації для аптек будь-якого розміру. Вона передбачає програмне забезпечення, що має на меті автоматизувати головні процеси фірми роздрібної частини фармацевтичного ринку. Proxima надає сервіс, який має назву Pharma eEducation – система для дистанційного навчання персоналу та безперервного процесу надбання нових знань, яка орієнтована на фармацевтичний та медичний розвиток персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Karl Marx, Frederick Engels. Collected works 1871-74. Lawrence and Wishart, 2010. Volume 23. 795 p.
2. Минулліна Н. В. Регіональні особливості розвитку трудових ресурсів села. Економіка сільськогосподарських та переробних підприємств, 2007. № 5. С. 61-62.
3. Грегova Е. Я. Трудові ресурси – основний виробничий фактор підприємства в сучасній ринковій економіці. Управлінське консультування, 2006. № 2. С. 133-139.
4. Дубровский В. В. Роль та значення управління людськими ресурсами на промисловому підприємстві. Питання економічних наук, 2007. № 23 С. 17-20.
5. Черчик Л. М. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Випуск 7 (26). Частина 3. Луцьк, 2010. С. 3-11.
6. Гриньова В. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом. Навчальний посібник. В. М. Гриньова, М. М. Новікова, М. М. Салун, О. М. Красноносова. Харків : Вид. ХНЕУ, 2014. 428 с.
7. Грішнова О. А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. О. А. Грішнова, В. О. Небукін. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: Зб. наук. пр. Тернопіль : Економічна думка, 2014. Вип. 9. С. 15-19.
8. Joy-Matthews D. Human Resource Development D. Joy-Matthews, D. Mehhynson M. Syurte, 2006. 432 p.
9. Грішнова О. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник/ Олена Грішнова. К.: Знання, 2016. 535 с.
10. Кузьменко А. О., Мирошніченко Г. Б. Удосконалення системи управління розвитком персоналу організації. Економіка і суспільство, 2018. №19. 1482 с.

11. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2017. № 42. 431 с.
12. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 248 с.
13. Шаповалова О. М. Аналіз раціонального використання трудових ресурсів. Сучасні проблеми економіки і менеджменту: тези доповідей міжнародної науково–практичної конференції. Львів: Львівська політехніка, 2018. 512 с.
14. Братченко В. Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. Персонал, 2014. № 3. С. 5–10.
15. Денисьонук А. Наставництво на виробничому підприємстві. Менеджмент персоналу, 2017. №5. С 50-56.
16. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2010. № 3. С. 163–166.
17. Завадська К. А. Зарубіжний досвід управління розвитком персоналу: збірник тез та доповідей II Міжнародної студентської наукової конференції / відпов. за випуск Коренюк І.О. Вінниця, 2022. 410 с.
18. Коновалова В. Г. Світові тенденції навчання та розвитку персоналу. Кадровик, 2015. № 9. 146 с.
19. Нестеренко О. М. Шляхи вдосконалення професійного розвитку персоналу на підприємстві. Вісник економіки, транспорту і промисловості, 2017. № 30. С. 87-88.
20. Глинський Б. Про японський досвід управління. Проблеми теорії та практики управління, 2019. № 4. С. 31.
21. Жаріков Ю. Н. Питання щодо розвитку персоналу на підприємствах Німеччини. Управління персоналом, 2015. № 5. С. 12-14.
22. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. 5- те вид. доп. Київ. Лібра, 2017. 720 с.
23. Щокин Г.В. Основи кадрового менеджменту: підручник. 3-е вид. доп., Київ: МАУП, 2012 г. 420 с.

24. Підгірний В., Фіра Л. С., Чубка М. Б. Організація навчального процесу провізорів-інтернів на кафедрі фармації навчально-наукового інституту післядипломної освіти. Медична освіта. Журнал. Тернопіль, 2018. №4. 197 с.
25. Захарова О. В., Карабут Т. Г. Професійне навчання персоналу фармацевтичних підприємств. Ефективна економіка. Дніпро, 2012. №11. 257 с.
26. Офіційний сайт MOODLE. URL: <https://moodle.org/?lang=ru> (дата звернення: 30.10.2022)
27. Інститут підвищення кваліфікації спеціалістів фармації. URL: <https://ipksf.nuph.edu.ua/mini-kursy/> (дата звернення: 30.10.2022)
28. Добренко О. О. Проблеми формування конкурентних переваг професійного ринку праці. Формування ринкових відносин в Україні, 2014. № 1 (152). С. 200–203.
29. Концепція розвитку системи підвищення кваліфікації працівників на період до 2010 року. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/158-2006-p>. (дата звернення: 01.11.2022)
30. The World Bank. The Changing Wealth of Nations 2021: Managing Assets for the Future. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/changing-wealth-of-nations> (дата звернення: 01.11.2022)
31. The Global Competitiveness Report 2020. World Economic Forum. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf (дата звернення: 01.11.2022)
32. Лобза А. В., Бикова А. Л., Рябуха Т. В. Розробка програми адаптації для персоналу. «Молодий вчений». Одеса, 2021. №1 (89). С 174-178.
33. Офіційний сайт програми Marie Skłodowska-Curie Actions. URL: <https://marie-skłodowska-curie-actions.ec.europa.eu/> (дата звернення: 01.11.2022)
34. Офіційний сайт International Exchange (UT-Pharmobility). URL: <https://pharmacy.utexas.edu/> (дата звернення: 01.11.2022)
35. Офіційний сайт eSurvey. URL: <https://esurvey.com.ua/> (дата звернення: 01.11.2022)

- 36.Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-onoviv-sistemu-bezperervnogo-profesijnogo-rozvitku-dlya-medikiv> (дата звернення: 01.11.2022)
- 37.OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2020. The digital transformation. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/statistics> (дата звернення: 01.11.2022)
- 38.Сервіс для проведення тестування та навчання Online Test Pad. URL: <https://onlinetestpad.com/ua> (дата звернення: 02.11.2022)
- 39.Офіційний сайт Hurma System. URL: <https://hurma.work/rf/blog/> (дата звернення: 02.11.2022)
- 40.Офіційний сайт HRM системи PeopleForce. URL: <https://peopleforce.io/uk> (дата звернення: 02.11.2022)
- 41.Офіційний сайт Namely. URL: <https://www.namely.com/> (дата звернення: 02.11.2022)
- 42.Офіційний сайт Proxima. URL: <https://proximaresearch.com/ua/ua/> (дата звернення: 03.11.2022)

ДОДАТКИ

Додаток А

Постачальники аптеки «ЮРАН Пульс»

Постачальник	Характеристика
ТОВ Фіто-Лек (Харків)	Почала діяльність у 1993 р. Спочатку вважалось науково-виробничим підприємством, яке займалось розробкою та випуском галенових лікарських препаратів, а в 1998 році перейшла до оптової торгівлі лікарськими засобами та медичними виробами. Сьогодні ТОВ «Фіто-Лек» - одна з ведучих фірм, які займаються обслуговуванням фармацевтичних підприємств та організацій в більш ніж двадцяти областях України. ТОВ «Фіто-Лек» незмінно входить до десятки головних фармацевтичних дистриб'юторів України протягом останніх 5-ти років. Прайс-лист компанії нараховує понад 7500 найменувань 350-ти виробників. Також компанія має власні бренди, такі як «Фітосед», «Угрин», що за своїми сегментами займають лідируючі позиції. Компанія має більш ніж 160 постачальників різних груп товарів.
ТОВ БаДМ (Дніпро)	Компанія створена в 1994 році. Уже понад 20 років вдало функціонує та забезпечує необхідними препаратами, медичними виробами аптеки та лікувальні заклади України. Основним завданням ТОВ БаДМ - надавати клієнтам якісний сервіс: широкий вибір препаратів та медичних виробів; своєчасно доставити товар в торгові точки; гарантувати якість продукції. ТОВ «БаДМ» на фармацевтичному ринку України відповідає міжнародними сертифікатами GDP, відомий багаточисленними перемогами в номінаціях «Дистриб'ютор року» і ведучими позиціями з продажів у госпітальному сегменті.
СП Оптіма-Фарм (Київ)	Компанія протягом 20 років являється одним з головних дистриб'юторів лікарських препаратів і медичних товарів на території України. Володіє численним арсеналом нагород і премій за успіхи з дистрибуції фармацевтичних товарів. СП Оптіма-Фарм володіє сучасними складськими комплексами в багатьох регіонах України. Працює з вітчизняними та зарубіжними виробниками, що в свою чергу дозволяє надавати покупцям широкий асортимент товарів як вітчизняного так і імпортного виробництва. Робота з клієнтами заснована на їх потребах і ринкових тенденціях.
ТОВ Вента (Дніпро)	ТОВ «Вента ЛТД» було створено в Дніпропетровську в січні 1995 року. На сьогоднішній день товариство виступає провідним національним дистриб'ютором лікарських засобів і товарів медичного призначення, та входить в трійку лідируючих дистриб'юторів України. Зараз в містах Київ, Харків, Тернопіль, Одеса, Дніпропетровськ успішно працюють 5 філій. Компанія володіє сучасним складським комплексом, загальна площа якого становить близько 25 500 кв. м., здатним обробляти більше 5 000 замовлень щодня. Високий технологічний рівень складських і транспортних служб дозволяє гарантувати споживачеві чітку роботу з його заявками і своєчасну доставку, згідно з графіком.

Продовження Додатку А

Постачальник	Характеристика
ТОВ «Томаш» (Харків)	ТОВ «Томаш» за 20 років роботи зарекомендувало себе як надійний партнер на фармацевтичному ринку України. Компанія співпрацює з провідними вітчизняними та зарубіжними виробниками фармацевтичної продукції . Компанія пропонує більше 5 000 найменувань лікарських препаратів, виробів медичного призначення, лікувальної косметики, гомеопатичних засобів. Місія - забезпечувати аптечні установи якісними медикаментами, розвивати фармацевтичний ринок України для збереження здоров'я людей. ТОВ «Томаш» - так само постачальник бюджетних установ України. Наявність всіх необхідних ліцензій дозволяє брати участь в конкурсних торгах. Компанія володіє достатніми ресурсами для створення логістичних процесів будь-якої складності, склад оснащений сучасним обладнанням.

Додаток Б

План адаптаційних заходів

Період	Захід	Зміст заходу	Відповідальні особи, контакти	Форма реалізації	Підписи
1	2	3	4	5	6
1 день	Вступний інструктаж	1. Загальні відомості про організацію; 2. Загальні правила поведінки; 3. Пожежна безпека; 4. Дії персоналу при виникненні небезпеки тощо	Керівник підрозділу / інженер з охорони праці	Інструктаж відповідно до Інструкції №1 з охорони праці та пожежної безпеки	
	Оформлення прийняття на роботу	1. Заява про прийняття на роботу; 2. Особова картка (Форма П-2); 3. Ознайомлення з посадовою інструкцією; 4. Документи для відкриття банківської картки; 5. Ознайомлення з умовами праці та правами працівника на пільги і компенсації тощо	Менеджер з персоналу / керівник підрозділу / працівник бухгалтерії	Оформлення і підписання відповідних документів	
	Забезпечення ресурсами	1. Реєстрація для отримання ІТ послуг; 2. Освоєння робочого місця; 3. Замовлення візиток, бейджів	Відділ ІТ та управління персоналом / керівник	Забезпечення працівника необхідними ресурсами	
	Орієнтування на робочому місці	1. Знайомство з наставником; 2. Знайомство з розташуванням службових та побутових приміщень 3. Знайомство з колективом;	Керівник підрозділу / наставник	Екскурсія	
2 день	Знайомство з підрозділом	1. Структура підрозділу; 2. Напрямки діяльності; 3. Цілі, пріоритети; 4. Показники оцінки ефективності 5. Основна документація підрозділу	Керівник підрозділу / наставник	Консультація на робочому місці, знайомство з основною документацією	
	Знайомство з посадовими обов'язками	1. Посадова інструкція; 2. Положення про відділ	Керівник підрозділу	Консультація на робочому місці	
	Знайомство з системою оцінки персоналу	1. Мета і порядок проведення оцінки, критерії і показники; 2. Вплив результатів оцінки на подальшу роботу працівника; 3. Встановлення завдань на період адаптації, строків їх виконання; 4. Вимоги й очікування керівника щодо результатів роботи працівника	Керівник підрозділу	Ознайомлення з формою Плану адаптаційних заходів	

Продовження Додатку Б

1	2	3	4	5	6
1-3 тиждень	Стажування	1. Професійна підготовка на право виконання робіт з підвищеною небезпекою відповідно до нормативно-правових актів з охорони праці; 2. Протиаварійні і протипожежні тренування відповідно до плану ліквідації аварій	Наставник / керівник підрозділу	Стажування, тренування відповідно до затверджених посад для кожної посади	
1-2 місяці	Ключові бізнес процеси для посади	1. Перелік підрозділів, з якими необхідно взаємодіяти у процесі виконання роботи; 2. Правила взаємодії між підрозділами; 3. Можливі складності у роботі з посадою; 4. Механізми вирішення проблем	Наставник / керівник підрозділу	Інформування	
	Спеціальні знання й навички	Професійні знання й навички, необхідні для якісного виконання роботи	Наставник	Тренінги на робочому місці / консультації	
Останній тиждень	Оцінка по завершенні випробувального терміну	1. Оцінка досягнень і розвитку працівника; 2. Оцінка виконання плану адаптаційних заходів	1. Керівник підрозділу 2. Працівник	Оціночне інтерв'ю (співбесіда)	
	Оцінка процесу адаптації працівника	1. Оцінка працівником і його керівником / наставником якості організації процесу адаптації; 2. Рекомендації щодо покращення якості організації процесу адаптації; 3. Рекомендації щодо покращення змістового наповнення Плану адаптаційних заходів	1. Працівник, що перебував у процесі адаптації; 2. Керівник підрозділу; 3. Керівник організації / менеджер з персоналу		

Додаток В

Зразок Анкети зворотнього зв'язку

П.І.Б. _____
 Посада _____
 Підрозділ _____
 Дата виходу на роботу _____
 Дата контролю _____
 П.І.Б. безпосереднього контролю _____
 П.І.Б. куратора _____

Питання	Варіант відповіді			Коментар
	Відмінно	У межах норми	Незадовільно	
Робоче місце підготовлено належним чином				
Було чітко сформульовано мої основні задачі				
Мені зрозуміла моя посадова інструкція				
Було представлено колективу				
Я знаю, яких результатів від мене чекають				
Я знаю свій робочий графік				
Я знаю, як себе поводити у ситуаціях, що не було передбачено				
Я активно взаємодію з колективом всередині відділу/підрозділу				
Я активно взаємодію з іншими підрозділами				
Я знаю напрямлення діяльності				
Я знаю традиції, норми та стандарти компанії				
Я ознайомлений з вимогами та стандартами виконання роботи				

Додаткові коментарі

Дата _____ Підпис _____

Додаток Г

Анкета для відвідувачів

Вітаю, мене звати Карина, я представник Аптеки «ЮРАН Пульс». Ми проводимо опитування серед відвідувачів, з метою визначення задоволеності рівнем обслуговування та подальшого вдосконалення нашої роботи. Результати опитування будуть корисні для нас.

Просимо Вас оцінити якість обслуговування аптеки «ЮРАН Пульс». Обведіть відповідь, яка є найбільш доречною та відповідає ступеню вашої згоди з кожним твердженням. Ми гарантуємо анонімність ваших відповідей.

1. Як часто Ви відвідуєте аптечний пункт фірми «ЮРАН Пульс»?

Один раз на тиждень	Кілька разів на місяць	Один раз у квартал	Рідше
---------------------	------------------------	--------------------	-------

2. У який час найчастіше відвідуєте цей аптечний пункт?

Зранку	В обід	У другій половині дня	Пізно ввечері
--------	--------	-----------------------	---------------

3. Аптека «ЮРАН Пульс»:

Твердження	Повністю згоден	Згоден	Частково згоден, складно сказати	Не згоден	Повністю не згоден
Має привітних та ввічливих працівників	1	2	3	4	5
Працівники добре орієнтуються в асортименті	1	2	3	4	5
Працівники володіють повнотою інформації щодо лікарських засобів та їх застосування	1	2	3	4	5
Обслуговування в аптеці завжди на високому рівні	1	2	3	4	5
Видно, що працівникам аптеки подобається їх робота, і вони отримують від неї задоволення	1	2	3	4	5

4. Якою мірою порада фармацевта впливає на Ваш вибір?

Не впливає	Важко відповісти	Дуже впливає
------------	------------------	--------------

5. На скільки для Вас є зручним місцезнаходження аптеки «ЮРАН Пульс»?

Зручне	Важко відповісти	Незручне
--------	------------------	----------

Продовження Додатку Г

6. Чи згодні ви, що аптеці «ЮРАН Пульс» можна довіряти?

- ☐ Так;
- ☐ Ні.

7. Ваша стать:

- ☐ Жіноча;
- ☐ Чоловіча.

8. Вкажіть, будь ласка свій вік:

- ☐ 16 – 25;
- ☐ 26 – 35;
- ☐ 36 – 45;
- ☐ 46 – 55;
- ☐ 55 і більше.

9. Ваш рід занять:

- ☐ Учень;
- ☐ Студент;
- ☐ Робочий;
- ☐ Службовець;
- ☐ Індивідуальний підприємець;
- ☐ Тимчасово непрацюючий;
- ☐ Пенсіонер.

10. Сімейний стан:

- ☐ Неодружений / незаміжня;
- ☐ Розлучений (а);
- ☐ Перебуваю в цивільному шлюбі;
- ☐ Вдівець (вдова);
- ☐ Перебуваю у зареєстрованому шлюбі.

Дякуємо за участь в опитуванні!

Додаток Д
Анкета для працівників

Питання	ТАК	НІ
Я знаю чого від мене очікують на роботі		
На роботі у мене є можливість проявляти свої здібності		
Нещодавно мене похвалили за виконану роботу		
Мій керівник (або хтось із колег) цікавиться мною як особистістю		
На роботі є людина, яка допомагає мені розвиватися		
На роботі моя думка важлива, та її часто враховують		
Завдяки місії компанії я відчуваю, що моя робота важлива		
Колеги докладають максимум зусиль, аби добре виконувати свою роботу		
На роботі у мене є добрий друг (або декілька)		
Протягом останніх 6 місяців на роботі аналізували мою продуктивність та розвиток		
У минулому році у мене була можливість більше дізнаватися та розвиватися на роботі		
У нашому колективі гарна атмосфера		
Я вважаю свій рівень професійних знань достатнім		
Я вважаю свій рівень професійних знань недостатнім		
Керівництво турбується про мою обізнаність у фармацевтичній сфері		
Вважаю свій психологічний та емоційний стан стабільним та врівноваженим		
Загалом я задоволена своїм місцем праці		