

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: «Формування ефективної системи підбору персоналу у
фармртейлі»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0512 – уп-з
спеціальності 051 – Економіка

Освітня програма управління персоналом і
економіка праці

Гриценко А.А.

Керівник: доцент кафедри управління
персоналом і маркетингу, к.е.н.

Терент'єва Н.В.

Рецензент: декан факультету ФЕУ НУ
«Запорізька політехніка»

к.е.н., доцент

Корольков В.В.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 051 – Економіка
Освітня програма управління
персоналом і економіка праці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М.Іванов

« ____ » _____ року

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

Гриценко Анастасії Андріївні
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи : «Формування ефективної системи підбору персоналу у фармрідейлі»

керівник роботи: Терет'єва Н.В., доцент, к.е.н.

затверджені наказом ЗНУ від «18» вересня 2023 року № 1447 – с

2. Строк подання студентом роботи «27» листопада 2023 року

3. Вихідні дані до роботи : дані звітності ТОВ «Довіра – фарм», Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково – пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити підбор персоналу як ключовий аспект формування трудового колективу; проаналізувати сучасні практичні підходи до підбору персоналу; дослідити нетрадиційні методи відбору персоналу; охарактеризувати діяльність ТОВ «Довіра – фарм»; проаналізувати систему управління персоналом ТОВ «Довіра – фарм»; дослідити систему підбору персоналу ТОВ «Довіра – фарм»; розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Довіра – фарм»; розробити рекомендації щодо формування ефективної системи підбору персонала ТОВ «Довіра – фарм».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): магістерська робота містить 8 рис., 8 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Терент'єва Н.В., к.е.н., доцент	12.08.2023	12.08.2023
2	Терент'єва Н.В., к.е.н., доцент	11.09.2023	11.09.2023
3	Терент'єва Н.В., к.е.н., доцент	09.10.2023	09.10.2023

7. Дата видачі завдання 01 липня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2023 р. – 03.08.2023 р.	виконано
2.	Виконання вступу	04.08.2023 р. – 11.08.2023 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2023 р. – 10.09.2023 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	11.09.2023 р. – 08.10.2023 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	09.10.2023 р. – 08.11.2023 р.	виконано
6.	Формування висновків	09.11.2023 р. – 15.11.2023 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2023 р. – 26.11.2023 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	27.11.2023 р.	виконано

Студент _____
(підпис)

А.А. Гриценко
(ініціали та прізвище)

Науковий керівник _____
(підпис)

Н.В. Терент'єва
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

Л.А.Бехтер
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота магістра: 94 с., 8 рис., 8 табл., 44 джерела.

Об'єктом дослідження є процес формування ефективної системи підбору персоналу у фармртейлі.

Предметом дослідження є процес формування ефективної системи підбору персоналу у фармртейлі.

Метою магістерської роботи є систематизація та розвиток теоретико – методологічних положень формування ефективної системи підбору персоналу у фармртейлі та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи підбору персоналу ТОВ «Довіра – фарм».

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, маркетингового, економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення даних та ін.

У процесі дослідження одержано такі наукові результати:

- 1) визначено підбор персоналу як ключовий аспект формування трудового колективу;
- 2) проаналізовано сучасні практичні підходи до підбору персоналу;
- 3) досліджено нетрадиційні методи відбору персоналу;
- 4) охарактеризована діяльність ТОВ «Довіра – фарм»;
- 5) проаналізована система управління персоналом ТОВ «Довіра – фарм»;
- 6) досліджено систему підбору персоналу ТОВ «Довіра – фарм»;
- 7) розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Довіра – фарм»;
- 8) розроблено рекомендації щодо формування ефективної системи підбору персоналу ТОВ «Довіра – фарм».

Методи дослідження: теоретичне узагальнення, логічне узагальнення, порівняльний аналіз, дедуктивний, маркетинговий аналіз, кореляційний

аналіз, індексний аналіз та ін.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в розробленні та обґрунтуванні рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування системи найму, підбору та адаптації працівників ТОВ «Довіра – фарм» та рекомендацій впровадження карти компетенцій (професійний портрет, портрет ідеального співробітника) для кожної вакантної ключової посади.

Результати дослідження можуть бути застосовані підприємствами, зокрема, план заходів щодо впровадження проектних пропозицій.

ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПІДБОР, КРИТЕРІЙ
ОЦІНЮВАННЯ, МЕТОД, СТРУКТУРА, КВАЛІФІКАЦІЯ

SUMMARY

Master's thesis: 94 pages, 8 figures, 8 tables, 44 sources.

The object of the study is the process of forming an effective system of personnel selection in pharmretail.

The subject of the study is the process of forming an effective personnel selection system in pharmretail.

The purpose of the master's work is the systematization and development of theoretical and methodological provisions for the formation of an effective personnel selection system in pharmretail and the development of practical recommendations for increasing the efficiency of the personnel selection system of Dovira - Pharm LLC.

In the course of the research the following scientific results were obtained:

- 1) personnel selection is defined as a key aspect of the formation of the labor team;
- 2) modern practical approaches to personnel selection are analyzed;
- 3) non-traditional methods of personnel selection were investigated;
- 4) the activity of Dovira - Pharm LLC is characterized;
- 5) the personnel management system of Dovira - Pharm LLC was analyzed;
- 6) the personnel selection system of Dovira - Pharm LLC was investigated;
- 7) developed recommendations for improving the personnel management system of Dovira - Pharm LLC;
- 8) developed recommendations on the formation of an effective personnel selection system of Dovira - Pharm LLC.

Methods of research: theoretical generalization, logical generalization, comparative analysis, deductive, marketing analysis, correlation analysis, index analysis, etc.

The scientific novelty of the research results lies in the development and justification of recommendations for improving the efficiency of the recruitment system, selection and adaptation of employees of Dovira - Pharm LLC and

recommendations for the implementation of a competency map (professional portrait, portrait of an ideal employee) for each vacant key position.

The results of the research can be applied by enterprises, in particular, the plan of measures for the implementation of project proposals.

PERSONNEL, PERSONNEL MANAGEMENT, SELECTION, EVALUATION
CRITERIA, METHOD, STRUCTURE, QUALIFICATION

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕТОДІВ І КРИТЕРІЇВ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ.....	14
1.1 Підбор персоналу як ключовий аспект формування трудового колективу	14
1.2 Сучасні практичні підходи до підбору персоналу	22
1.3 Нетрадиційні методи відбору персоналу	28
Висновки до розділу 1	40
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МЕТОДІВ ТА КРИТЕРІЇВ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ДОВІРА – ФАРМ».....	42
2.1 Організаційна характеристика ТОВ «Довіра – фарм».....	42
2.2 Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Довіра – фарм».....	48
2.3 Дослідження системи підбору персоналу ТОВ «Довіра – фарм»	56
Висновки до розділу 2	62
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ У ФАРМРІТЕЙЛІ.....	64
3.1 Рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом ТОВ «Довіра – фарм»	64
3.2 Рекомендації щодо формування ефективної системи підбору персоналу ТОВ «Довіра – фарм».....	67
3.3 Впровадження проектної пропозиції управління персоналом ТОВ «Довіра – фарм»	75
Висновки до розділу 3	79
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Відбір і вибір професіоналів на вакантні посади – це один з основних напрямків роботи відділу управління персоналом. Адже тільки експерт на правильно підбраному робочому місці здатний бути найбільш результативним для компанії. Саме кадровий склад встановлюють долю компанії: успішність, конкурентоспроможність і її майбутнє – гарантують ефективне використання різних типів ресурсів, наявних в розпорядженні компанії. Низький ступінь підготовки професіонала, його необізнаність і невмотивованість можуть виконати важливу роль в долі як самої компанії, так і працівника. Проблема є перед нами таким чином, що будь – хто, ймовірно, вважається фахівцем в тій або іншій області, однак підбір даної сфери не завжди вірний, а тому ніяк не результативний. При вдосконаленні саме української моделі пошуку і підбору персоналу можливо зменшити рівень безробіття і вивести економіку держави на більш високий ступінь.

Штат вважається основним ресурсом кожної компанії. Безпосередньо з конкретних критеріїв і способів відбору, висококласного формування, ступеня кваліфікації, можливостей і умінь залежить формування і результативність діяльності компанії. Однак, на жаль, досить важко тільки згідно паперів про освіту встановити можливості персоналу до праці і його професіоналізм.

На сьогоднішній день питання щодо відбору персоналу в організаціях і в фірмах вважається однією з важливих. Тому дана тематика вже без винятку більше розглядається в нинішній літературі. Відбір персоналу – це основна мета кожної компанії. Це перший етап до формування компанії. За останнє десятиліття з'явилося чимало наукових праць, присвячених різним аспектам організації роботи з кадрами, а саме: Бикова В.Г., Богиня Д.П., Лукьянченко Н.Д., Чорний Г.М., Гончаров В.Н., Радомский С.І., Лісогор Л.С. та ін.

В дослідженнях даних професіоналів виявили відображення інноваційні спрямованості в концепції і практиці управління персоналом згідно наступним нюансам: кадрова політика, складання плану, моделювання, менеджмент і формування персоналу, підприємство кадрових служб, нормування та оплата роботи, його мотивація і ін.

На даний період компанії та організації здійснюють велику кількість великих старань з відбору персоналу, пристосування, підвищення кваліфікації та його фактичної підготовки до прийняття величезної відповідальності.

Для надання результативної діяльності персоналу слід створювати атмосферу плідного партнерства, при якій будь – хто з колективу більш абсолютної час здійснення своїх повноважень. З метою формування такого роду соціально – психологічної атмосфери, необхідно величезний інтерес віддавати відбору і пристосування персоналу.

Підбір співробітників і раніше вівся досить ретельно, так як властивість персоналу в значній мірі встановлює здатності і результативність їх подальшого застосування. Але в минулому кадровики задовольнялися оцінкою якості кандидатів, які зверталися за власною ініціативою. На сьогоднішній день період відбувається трансформація до діючих способів відбору персоналу, зверненням на залучення до компанії як можливо найбільшої кількості кандидатів, які відповідають умовам. Збільшення продуктивності і міцності відбору в'яжеться з почерговим проведенням контролю діловитих і особистих властивостей кандидата, заснованої на взаємодоповнюючих способів їх розкриття і ключах інформації. Підбір кандидатур відбувається поступово. Будь один раз відсівають тих, у яких, виявлені очевидні невідповідності вимогам, що пред'являються. У той же час випробовуються, по можливості справедливо практичні пізнання і рівень володіння претендентом потрібними виробничим здібностями.

У нинішніх обставинах господарювання принцип про це, то що кваліфікований і працездатний штат вважається один з ключових

конкурентних переваг компанії на ринку, робиться все без винятку найбільш актуальним. Особливо різкою на сьогоднішній день період вважається питання задоволення потреб компанії в персоналі, комплектування його співробітниками, що мають потрібними висококласними і індивідуальними рисами. Аналіз даних проблем вважається вельми значущим для вітчизняних підприємств, так як у нас ніяк немає конкретних законів і певних звичаїв у взаєминах серед майбутніх співробітником і наймачем. Роль відбору персоналу на сьогоднішній період почала бути популярна в концепції управління персоналом, її процес є найбільш непростий і відповідальний, а підсумок – найбільш значущим. З цього, наскільки ефективно буде організована діяльність відповідно до пошуку і відбору персоналу, в істотній мірі буде залежати ніяк не тільки якість і ступінь кадрового потенціалу компанії, однак і остаточні підсумки його роботи. З метою прийняття вірних висновків в даній області слід враховувати всі без винятку ймовірні характерні риси ключів, грошей і способів розшуку і відбору співробітників, які б дали можливість стрімкіше відшукати і зацікавити до праці необхідних професіоналів.

Метою магістерської роботи є систематизація та розвиток теоретико – методологічних положень формування ефективної системи підбору персоналу у фармритейлі та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи підбору персоналу ТОВ «Довіра – фарм».

Тому саме такі завдання були поставлені в роботі:

- визначити підбор персоналу як ключовий аспект формування трудового колективу;
- проаналізувати сучасні практичні підходи до підбору персоналу;
- дослідити нетрадиційні методи відбору персоналу;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «Довіра – фарм»;
- проаналізувати систему управління персоналом ТОВ «Довіра – фарм»;
- дослідити систему підбору персоналу ТОВ «Довіра – фарм»;

- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Довіра – фарм»;

- розробити рекомендації щодо формування ефективної системи підбору персоналу ТОВ «Довіра – фарм».

Об'єктом дослідження є процес формування ефективної системи підбору персоналу у фармритейлі.

Предметом дослідження є процес формування ефективної системи підбору персоналу у фармритейлі.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців у галузі управління персоналом. У роботі використано такі методи: теоретичного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики та викладення послідовності положень кваліфікаційної роботи; логічного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики й викладення послідовності положень кваліфікаційної роботи; дедуктивний – для дослідження теоретичних аспектів формування та розвитку системи відбору персоналу; кореляційний аналіз – при оцінюванні показників, які впливають на результативність системи управління персоналом підприємства; порівняльного аналізу та інші.

Інформаційною базою дослідження є нормативно – правові та законодавчі акти, матеріали наукових конференцій і періодичних видань, фахова література, статистичні дані ТОВ «Довіра – фарм», результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в розробленні та обґрунтуванні рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування системи найму, підбору та адаптації працівників ТОВ «Довіра – фарм» та рекомендацій впровадження карти компетенцій (професійний портрет, портрет ідеального співробітника) для кожної вакантної ключової посади.

Значення результатів наукового дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації дають можливість підприємству максимально

ефективно використовувати трудовий потенціал персоналу.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження прийнято участь у VIII Всеукраїнській студентській науково – практичній конференції «Сталий розвиток економіки на засадах ресурсоефективності».

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 друкована праця: 1 тези за матеріалами наукової конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕТОДІВ І КРИТЕРІЇВ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Підбор персоналу як ключовий аспект формування трудового колективу

Майже кожне підприємство регулярно переживає необхідність в персоналі, на яку дуже впливає велика кількість умов: ринкові (збільшення попиту на продукцію і обслуговування викликає необхідність в додатковому персоналі для того, для того щоб збільшити виробництво); технологічні (вдосконалення обладнання як правило викликає зниження числа співробітників необхідних з метою його сервісу і породжує необхідність в нових співробітниках); кваліфікаційні (необхідність в кадрах високої кваліфікації, так само як правило, значно менша); організаційні (доцільність текстури компанії і управління зменшує необхідність в персоналі); соціальні (нестабільність персоналу); тощо.

Потреба в кадрах компанії задовольняється в ході набору персоналу і формування запасу співробітників, з яких потім можна відібрати осіб, які більш підійдуть компанії.

Будь – яка організація має необхідність в якісному підборі працівників і кожен вирішує цю проблему для себе по – різному, але є крім того кілька відомих способів підбору персоналу, які використовуються майже всіма комерційними структурами.

В рамках операції комплекту персоналу розглядається комплекс заходів по створенню додаткового фонду претендентів в рамках ключів двох видів (Зовнішніх, внутрішніх) на вакантні місця, в такому випадку є відбувається гармонізація потреб компанії і пропозицій співробітників – претендентів [1].

Існують два види джерел підбору персоналу(рис.1.1): внутрішні – набір виконується зсередини компанії через результат його особистих працівників самого підприємства, зовнішні – набір виконується за межами компанії через результат зовнішніх ресурсів [7].

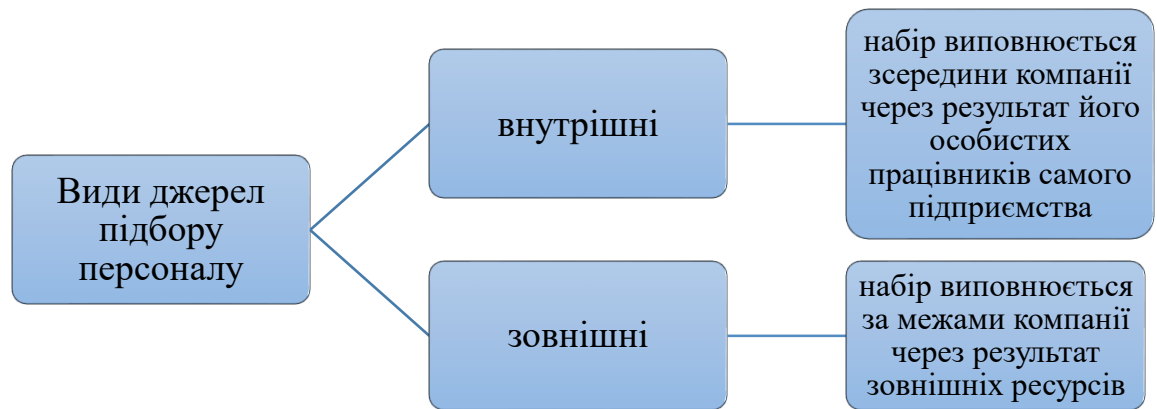


Рисунок 1.1 – Види джерел підбору персоналу

Зовнішні джерела більш поширені, так як кошти компанії урізані і при переході на вільну посаду позбавляється попереднє місце роботи співробітника, що дану вільну посаду взяв.

Умовно зовнішні джерела можливо розбити на дорогі і недорогі. До дорогим зараховуються кадрові агентства та публікації платних оголошень в засобах масової інформації (радіомовлення, телебачення, друковані видання). До недорогих зараховуються державні центри зайнятості населення, контракти з вищими навчальними закладами та ін. Крім цього, є зовнішні джерела розшуку можливих претендентів, які мають всі шанси бути і зовсім безоплатними для компанії. Розмова проходить про інтернет – ресурси, в яких, різноманітні безоплатні веб – сайти, в яких, можливо розташувати повідомлення про запропонованої вакансію і проаналізувати резюме можливих претендентів [8]. Крім того організація здатний набувати резюме від самих кандидатів, які реалізують незалежний відбір діяльність у відсутності будь – яких посередників. У разі якщо підприємству необхідні

висококваліфіковані спеціалісти, в такому випадку, в обставинах сучасного відсутності роботи, переважно звернутися до дорогих джерел. Що стосується співробітників, до яких ніяк не виставляти умов згідно високої кваліфікації, в такому випадку організація здатний набрати штат недорогим методом.

Внутрішній відбір підбору персоналу, так само як принцип має на меті пошук працівників на вільні посади менеджерів середньої і вищої ланки. Вільні місця виникають так само як результат розширення або «переміщення» працівників всередині компанії. В даному випадку керівництво визначає на вільні посади раніше трудящих в компанії людей [10].

Перевага подібного способу вважається недолік матеріальних витрат, допомога збільшення відданості до компанії, претенденти ніяк не мають потреби в інтеграції в колектив. Мінуси – це обмежений підбір кандидатів і недолік здатності залучення «свіжих» ресурсів.

Можна використати такий спосіб, як підтримка співробітників (поєднання або сумісництво). Його завдання – вибір співробітників на рядові посади або комплект некваліфікованого персоналу (працівників). Переваги методу – значна рівень сумісності, мінусі – неможливість застосування способу при прийнятті на роботу висококваліфікованих співробітників внаслідок недоступності в співробітників необхідного досвіду і умінь, а крім того, так само як принцип, необізнаність специфіки посади [9].

Певна підтримку в цьому, для того щоб виключити похибок при відборі співробітників, даються різноманітні джерела інформації: заяву про прийом (1 – є єдине уявлення про претендента); фото (зовнішній вигляд); біографія (процедура розвитку, деталі особистості); особиста анкета (класифікація найбільш важливих даних про претендента, збереження цієї інформації); диплом(успішність в вищих навчальних закладах, умовні дані про кваліфікацію); трудова книжка (місце роботи в біографії, колишні сфери діяльності, кваліфікаційна характеристика); рекомендації (профпридатність);

діалог з вступником (заповнення недоліків в даних, надає індивідуальне розуміння про претендента); пробна робота (майстерності і уміння в праці).

Основні переваги і мінуси зовнішніх і внутрішніх джерел залучення персоналу коротко презентовано в таблиці 1.1.

Підбір персоналу – це процедура дослідження емоційних і професійних властивостей співробітника з метою визначення його придатності для виконання зобов'язань в конкретній трудовій ділянці або посаді і підбору з сукупності кандидатів більш оптимального з урахуванням співвідношення його кваліфікації, професії, індивідуальних властивостей і можливостей вподоби роботи, захопленням компанії і його самого [11].

Таблиця 1.1 – Переваги та недоліки зовнішніх і внутрішніх джерел залучення персоналу

Переваги	Недоліки
Внутрішні джерела	
<p>Поява шансів для службового росту молодих кадрів підприємства;</p> <ul style="list-style-type: none"> – Підвищення ступеня прихильності до організації; – Поліпшення соціально – психологічного клімату на виробництві; – Низькі витрати на залучення кадрів; – Претендентів на посаду добре розуміються на організації; – Претендент на посаду знає дану організацію; – Збереження рівня оплати праці, що склався в даній організації (претендент з боку може пред'явити більш високі вимоги щодо оплати праці в порівнянні з існуючою на ринку праці в даний момент) 	<ul style="list-style-type: none"> – Обмежені можливості для вибору кандидатів; – Можливі напруженість чи суперництво в колективі у разі появи кількох претендентів на посаду керівника; – Поява панібратства при вирішенні ділових питань, тому що тільки вчора претендент був нарівні з колегами; – Небажання відмовити в чому – небудь співробітників, що має великий стаж роботи в даній організації
Зовнішні джерела	
– Більш широкі можливості вибору;	– Більш високі витрати на

<ul style="list-style-type: none"> – Поява нових імпульсів для розвитку організації; – Нова людина, як правило, легко домагається визнання; – Прийом на роботу покриває абсолютну потребу в кадрах; <p>Менша загроза інтриг виникає всередині організації</p>	<p>залучення кадрів;</p> <ul style="list-style-type: none"> – Висока питома вага працівників, прийнятих із боку, сприяє росту плинності кадрів; – Погіршується соціально – психологічний клімат в організації серед давно працюючих; – Висока ступінь ризику під час проходження випробувального терміну; – Погане знання організації; – Тривалий період адаптації; – Блокування можливостей службового зростання для працівників організації.
--	--

Процес відбору співробітників проводиться в декілька стадій, які представлено на рис.1.2. [15].

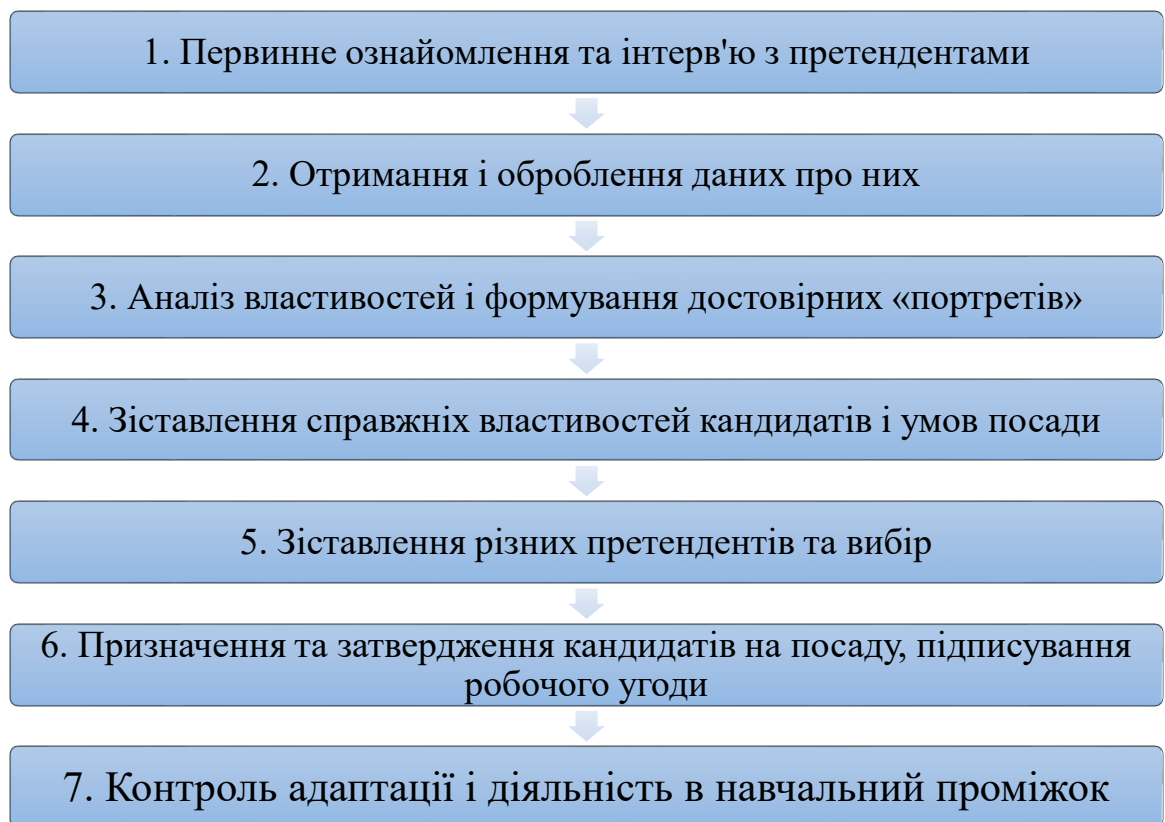


Рисунок 1.2 – Процес відбору співробітників

Головними з їх вважаються завчасна відбіркова розмова; заповнення анкети та заяви; інтерв'ю з менеджером з кадрів; проходження тестів; контроль рекомендацій; в деяких випадках медичне обстеження. У базі даних відомостей береться дозвіл про прийом на роботу [12]. Головними критеріями вважаються досвід, ділові властивості, професіоналізм, фізіологічні властивості, тип особистості кандидата, його потенційні можливості. Властивості, які повинні мати кандидати формуються в професіограмі, або карті компетентності. Фігурально їх можливо охарактеризувати «портретом» ідеального співробітника.

Професіограми полягає з деяких розділів. У початковому розділі з них, беручи до уваги багатообіцяючі завдання компанії в усіх галузях організації, описуються єдина оцінка професії і її роль [13]. Далі на основі детального дослідження рис професії, обставин роботи полягає, розділ відмінних рис трудового процесу, що виконується (те що в повній діяльність передбачає собою робота, її особливість, обсяг робіт, обов'язок співробітника, відносини з працівниками та керівництвом, умови до навичок і т.д.). 3 – ий пункт містить дані про психічні властивості, співвідношення яким вважається важливим з метою виконання висококласних зобов'язань (психічні функції, характерні риси сприйняття місця і періоду, потрібні характеристики уваги, чіткості, серйозності до справи, темпу, характерні помилки, умови до міцності співробітника, комунікативності та т.д.). Завершальний розділ передбачає собою комплекс абсолютно всіх вимог, що пред'являються до персони, ділові і висококваліфіковані властивості працівників (риси характеру, можливості, єдина і професіональна націленість, знання, майстерності, психологічні властивості, вид характеру і т.д.) [14].

Варто дослідити види залучення кандидатів.

Щоб відшукати співробітника, можливо вдатися до відповідних ключів:

1. Засоби масової інформації (ЗМІ). Застосування медійного місця гарантує найбільше «охоплення» ймовірних кандидатів і порівняно невеликі

фінансові витрати. В цьому випадку результат події у величезній рівня залежить з наступних характеристик: тираж і періодичність виходу видання, популярність і відвідуваність веб – сайту, легкість в застосуванні і реєстрації і тощо [16]. Присутність підборі даного методу необхідно приготуватися до величезного числа надходжень резюме претендентів на вільну посаду. Застосування Мережі Інтернет вважається більш популярним способом розшуку персоналу в Україні в нинішніх обставинах. Цей ресурс дає практичність контролювання за резюме, які зараховуються до відділу персоналу, вважається комфортним незалежно від особливостей потреб компанії і ніяк не витрачає великих фінансових витрат. Однак він також призводить до надходження значного числа резюме від претендентів, заздалегідь ніяк не задовольняють пропонованим умовам, і призводить до потреби в суттєвих витратах часу на ознайомлення і підбір резюме [2].

2. Власне підприємство. У людей, трудящих в конкретній сфері, як правило є знайомі, які нею захоплюються. У разі якщо вдатися до працівників з проханням відшукати особу, що підходять на вільну посаду, це здатне послужити причиною приходу до підприємства кандидатів, присутність яких, є, кому покладені.

3. «Самоініціативні» здобувачі. Працівники відділів кадрів або служби управління персоналом часто зустрічаються з такого роду обстановкою і подібними кандидатами. Більше в цілому дані претенденти, які пропонують себе, та не претендують на ту чи іншу певну посаду [17]. Можливість підібрати працівника з підтримкою подібного способу вельми невисока – малоімовірно бажання кандидата з часом стане відповідати з необхідністю компанії в новітньому працівникові безпосередньо подібного профілю. Ще більш незначна можливість подібним способом «дістати» цінного працівника. Однак в кожному випадку резюме, придбане подібним способом, можливо вислати о кадрового резерву.

4. Допомога кадрового агентства. Все діяльність згідно з вибором персоналу лягає в цьому випадку на плечі працівників професійної установи.

Результат «кампанії» знаходиться в залежності з чітко і грамотно сформульованих умов до кандидата на посаду, а крім того з майстерності працівників агенства [18]. Недолік – так само як принцип, обслуговування професійних агентств коштують недешево.

5. Відбір в навчальних закладах. Гарантує вступ до організації «нових» співробітників. Витрати методу – «початківцю» деякий період з метою освоєння практичним навиком на цій посаді. З кожним роком все без винятку більш і більш компаній використовують безпосередньо даними способом, фактором чого ж вважається адаптація системи освіти до потреб ринку. Компанії схильні інвестувати значні ресурси в підготовку в молодих експертів, подібним способом «на виході» набувають висококласного професіонала, який володіє усіма необхідними абстрактними і практичними здібностями.

6. Відділ зайнятості. Проблемою загальнодержавної роботи зайнятості вважається скорочення ступеня суспільної напруженості і підтримку безробітним у пошуку місця на роботу. Слід наголосити, то що здібності загальнодержавної роботи зайнятості застосовуються не до кінця – фактором даного вважається в такому випадку, то що ніяк не будь – яка організація готове сприяти з муніципальними послугами, приймаючи до уваги непроникність економіки [19]. З цього місця і відбувається обстановка, коли роботодавці з підтримкою роботи зайнятості знаходять тільки невисоко кваліфікованих і низькооплачуваних співробітників.

Таким чином будь – яка організація має необхідність в якомусь підборі персоналу і кожен вирішує цю проблему для себе по різному, але є крім того кілька відомих способів підбору персоналу, які використовуються майже всіма комерційними структурами. Існують два види набору персоналу: внутрішні і зовнішні. Внутрішні – набір персоналу виповнюється з середини компанії через результат його особистих працівників самого підприємства, зовнішній – набір виповнюється за межами компанії, через результат зовнішніх ресурсів.(радіо, телебачення, друковані видання, центри

зайнятості, контракти з вищими навчальними закладами, сайти мережа Інтернет). Підбір персоналу – це процедура дослідження емоційних і професійних властивостей співробітника з метою визначення його придатності для виконання зобов'язань в конкретній трудовій ділянці або посаді і підбору з сукупності кандидатів більш оптимального з урахуванням співвідношення його кваліфікації, професії, індивідуальних властивостей і можливостей вподоби роботи, захоплення компанії і його самого. Процес відбору полягає з первинного ознайомлення та інтерв'ю з претендентами; отримання і оброблення даних про кандидата; аналіз властивостей і формування достовірних «портретів»; зіставлення справжніх властивостей кандидатів і умов посади; зіставлення різних претендентів та вибір; призначення та затвердження кандидатів на посаду, підписування робочого угоди; контроль адаптації і діяльність в навчальний проміжок. Якості, якими повинен володіти співробітник, що претендує на посаду, визначаються професіограммой, або так званої картою компетентності. Інакше кажучи, це «портрет» ідеального співробітника, визначальний вимоги до його особистісних якостей, здібностям виконувати ті чи інші функції.

1.2 Сучасні практичні підходи до підбору персоналу

Історія розуміє велику кількість методів відбору персоналу – з триденного китайського тестування до англійського опитування про родичів.

Для будь – якого підприємства вважаються придатними безпосередньо ті методи підбору персоналу, які адаптуються до його умов. Ймовірно, з цієї ж причини складно встановити, які з них вважаються новаторськими, а які – старими. Дозвіл залишається за експертами служби управління персоналу або відділу кадрів, проте, для того щоб воно було вірним і аргументованим,

слід володіти абсолютно всім комплектом прийомів і інструментів, що дозволяють вибрати високопрофесійних і ефективних працівників [20].

Найбільш ефективним методом відбору персоналу з зовнішніх джерел вважається найм і прямий відбір кандидатів за заздалегідь складеним профілем

Рекрутинг – це процедура розшуку і відбору експертів для компанії. Назва походить від англійської фрази *recruiting* і в перекладі значить «прийом, найм» або «вербування» [21]. На великих фірмах врахована постійна посада рекрутера або менеджера з персоналу, до безпосередніх зобов'язань якого і входить підбір персоналу відповідно до потреб компанії.

Втім, досить численні компанії все ж без винятку, адже не мають в своєму запасі менеджерів згідно управління персоналу, покладаючи цю функцію тим, хто саме працює в даній справі – рекрутинговим агентствам. Такого роду компанії набувають з компаній – клієнтів умови, яким повинні відповідати претенденти на вільну посаду, а їх мета полягає в тому, щоб вибрати оптимальних кандидатів з загального потоку [22].

У заключний період придбали велике просування подібні методи, як:

Масовий рекрутинг – методика, що застосовується в тому випадку, якщо вибір персоналу виконується на однотипні посади і головною проблемою вважається невеликий період розшуку. З цієї ж причини основний упор встановлюється ніяк не в високоякісному, а в чисельній ознаці. В такому випадку є важливою умовою, яке число людей буде прийнято на роботу [23]. Взагалі, це експерти прямолінійного ступеня (рядові виконавці, торговельні розвідники, секретарі і т.д.). А дивлячись в якій мірі грамотними кадрами вони є – проблема незначна. При такому працевлаштуванні на роботу змін уже велика кількість, що і вважається значущим мінусом цього методу [24]. Спосіб полягає в підготовці відображення посади і розміщенні даного відображення там де його можуть помітити можливі претенденти. Як правило, це є веб – сайт самої фірми, а крім цього ще веб – сайти, які спеціалізуються на пошуку роботи. Акцент, в

разі рекрутингу, відбувається на експертів, які перебувають в ході розшуку роботи.

Ексклюзивний пошук – використовується в присутність відшукування експертів вищої ланки, або людей з особливими знаннями і здібностями в конкретної, досить часто доволі обмеженою, області. Працівники, наймані подібним методом, більше в цілому безпосередньо впливають на підприємництво [25]. Подібним методом знаходять найкращого кандидата, з існуючих на ринку праці з кількості «безініціативний» претендентів (тобто тих, хто саме в сьогоднішній день має роботу), тоді як при «звичайному» виборі персоналу знаходять претендентів тільки з «активних» (тобто тих, які самі перебувають в ході розшуку роботи).

Штатний вибір – з підтримкою цього способу виповнюється вибір експертів і прямолінійних менеджерів на стандартні позиції. Це більш популярна методика, вона використовується з метою розшуку багатьох експертів. У цьому способі застосовуються розкриті джерела отримання інформації про претендентів, а крім цього опубліковуються оголошення про посади в засобах масової інформації і мережі інтернет [26]. Можливо відзначити, те що в слідстві обираються найкращі і більш мотивовані з цих претендентів, які в даний час є на ринку праці. Даним обумовлені і конкретні труднощі: в силу конкретних факторів оптимальних претендентів здатний і ніяк не знайтися [27]. Наприклад, з числа кандидатів просто ніяк не виявилось необхідних експертів або оптимальний претендент прийняв пропозицію від іншого роботодавця, так як в той же час оцінював ніяк не одну, а ряд посад в різних місцях, тощо.

Управлінський відбір – ця методика розташовується на стику штатного підбору і неповторного розшуку і використовується у випадках, якщо потрібен вибір експертів і керівників середньої ланки. Канали розшуку по суті подібні цим, те що застосовуються при виборі експертів і прямолінійних менеджерів [28]. Відмінність полягає в найбільш значному ступені знань і компетенцій, якими повинні володіти кандидати. Відповідно

до цього, збільшуються і умови до кваліфікації рекрутера або менежера згідно персоналу – в процесі виконання співбесіди хтось зобов'язаний дати оцінку пізнання і здатності претендента, а далі порівняти їх з основними компетенціями, потрібними з метою виконання певних офіційних зобов'язань [29]. У стримуючій основній масі ситуації претендентів можна знайти в розкритому доступі або використавши окремі техніки неповторного розшуку. Можливо відзначити, те що нарівні зі штатним підбором ця методика вважається однією з більш часто застосовуваних. Насправді, з метою укомплектування стримуючої кількості посад не потрібно звертатися до найбільш важких і дорогих операцій.

Скринінг — це стрімкий підбір кандидатів тільки згідно формальним показниками: освіта, вік, стать, приблизний навик роботи. У слідстві, придбавши масу резюме, підбір реалізує безпосередньо сам клієнт, а кадрове агенство здійснює значимість постачальника оптимальних претендентів [30]. Звичайні строки виконання скринінгу оформляють з 1 до 10 діб. Даним способом як правило ведеться вибір персоналу меншого ланки (секретарі, оператори колл – центрів, рядові бухгалтери, продавці – консультанти, шофери і т.д.) і вельми вкрай рідко – середньої.

Цифровий рекрутинг. Реалії поточного суспільства, в якому управляють числові технологічні процеси встановлюють власні вимоги в абсолютно всіх областях роботи людського життя. Вибір персоналу ніяк не виняток, у взаємозв'язку з чим виникло таке явище як новітній рекрутинг або digital рекрутинг (номенклатура в наступний один раз дає данину англійській мові) [31]. Ці параметри відбору співробітників полягає в застосуванні соціальних мереж, які з часом з засобу для комунікації з товаришами і друзями перетворюються в маркетинговий майданчик. Результативність застосування подібних соціальних мереж як, наприклад, Facebook або Instagram вже перевищує показники засобів масової інформації та медіаринку [32]. Складно не концентрувати інтерес і на той факт, що сторінки користувачів в конкретних соціальних мережах стануть схожими на

резюме. Численні роботодавці вже в даний час вимагають позначати в профілі гіперпосилання на сторінки на соціальні мережі. До тих пір поки даний напрямок розташовується в половині свого шляху, проте через деякий час він може бути домінуючим [33]. Цифровий рекрутинг – це власного роду данина області найму ринку інформаційних технологій.

Підбір тимчасового персоналу – застосовується в короткочасних планах або працях в період з 1 – го дня аж до 2 – 3 місяців. Тут, так само як принцип, мова проходить про наймання управлінського та обслуговуючого персоналу в період виконання різних конференцій, маркетингових досліджень, промоушн – акцій тощо [34]. При застосуванні даного способу кадрове агенство вибирає співробітників і цілком несе за них відповідальність, укладаючи з ними цивільно – правові контракти.

Аутплейсмент – сервіс, що враховує працевлаштування на роботу персоналу, звільненого з компанії – замовника відповідно до чітко визначеними термінами і з деякими критеріями [35]. У слідстві процес звільнення істотно полегшується – надмірне напруженість спадає, а компромісні рішення беруться значно стрімкіше. Сплачує цю пропозицію організація – замовник. Відповідно до даного способу, установа дає підприємству необхідного працівника в «оренду». Мета цього співробітника – здійснювати роботу відповідно до захопленої посади в протяг конкретного часу [36]. Взаєморозрахунки між сторонами при цьому виглядають відповідним способом: організація – замовник оплачує або агентству, або підприємству «наймачеві» закріплений в раніше підписаній угоді винагороду, а в такому випадку, в свою чергу, оплачує діяльність «відданого в оренду» працівника.

Набір молодих фахівців. Ця методика використовується при відшукуванні і виборі юних експертів і випускників вищих навчальних закладів, а також при роботі з кадровим резервом. Ця багатоетапна методика спрямованого залучення «найкращих з найкращих». Супроводжує вона строгим масовим відбором, що настає ще на ступені відсіву згідно анкетними

даними [37]. Через них впливають випробування і кілька співбесід, при цьому певні етапи можуть проводитися кілька разів, а їх черговість – коливатися. Безпосередньо руху відбору претендентів передують значна робота з начальниками навчальних закладів – на рівні деканатів і ректоратів проходять діалоги і складаються договори про спільну роботу.

Пошук талантів (з англ. Talents search) – порівняно новий, проте сприятливо виявив себе напрямок відбору персоналу, полягає в тому, що проводиться спрямований відбір перспективних і цікавих людей. Рекрутери приїжджають на різноманітні конференції, зустрічі фахівців, виконують моніторинг інтернет – сіток [38]. Знайшовши ймовірно оптимальних експертів, рекрутери певний період спостерігають через їх формуванням, а в результаті на стіл начальству кладуть відомості, розробляється проект мотивування і формування, вже після чого ж проходять діалог і рекомендація про спільну роботу.

Як раніше було встановлено, ніяк немає точної постанови, той чи інший метод переважає більше [39]. Будь з кадровиків або менеджерів з персоналу приймають рішення, що постають перед підприємством в конкретний період часу. І при виборі способу пошуку персоналу слід відштовхуватися так само як з вільної посади і положення подій в компанії, таким чином і з «терміновості» закриття посади і єдиної ситуації на ринку праці.

Таким чином найбільшими ефективними інноваційними методами підбору персоналу вважається рекрутинг (процедура розшуку і відбору професіоналів для компанії); масовий рекрутинг (відбір персоналу виконується на однотипні посади і головною проблемою вважається невеликий період розшуку); ексклюзивний пошук (використовується в присутності відшукування експертів вищої ланки, або людей з особливими знаннями і здібностями в конкретній, досить часто доволі обмеженою області); штатний відбір (виконується відбір експертів і прямолінійних менеджерів на стандартні позиції); управлінський відбір (методика

розташовується на стику штатного підбору і неповторного розшуку і використовується у випадках, якщо потрібен вибір експертів і керівників середньої ланки); скринінг(стрімкий підбір кандидатів згідно з формальними показниками: освіта, вік, стать, досвід роботи); цифровий рекрутинг(відбор претендентів полягає в застосуванні соціальних мереж, які з часом з засобу для комунікації з товаришами і друзями перетворюються в маркетинговий майданчик, наприклад Instagram та Facebook); підбір тимчасового персоналу (застосовується в короткочасних планах або працях в період з одного дня до 2 – 3 – х місяців); аутплейсмент (сервіс, що враховує працевлаштування на роботу персоналу, звільненого з компанії – замовника відповідно за чітко визначеними термінами і з деякими критеріями); набір молодих фахівців (використовується при відшукуванні і виборі юних експертів і випускників вищих навчальних закладів, а також при роботі з кадровим резервом); пошук талантів (проводиться спрямований відбір перспективних і цікавих людей).

1.3 Нетрадиційні методи відбору персоналу

Деякі роботодавці, прагнучи придбати для своєї компанії насправді «значущі» кадровий склад, на сьогоднішній день вдаються до нестандартних способів відбору персоналу. Індивід, що направляється на інтерв'ю, може і не підозрювати, що на неї може чекати. Класичні методи співбесіди в деяких фірмах поступаються місцем незвичайним емоційним способам відбору персоналу. Ось тільки деякі з них:

Інтерв'ю – головоломка – цей спосіб полягає в цьому, що кандидати зобов'язані дати відповідь на «хитрі» запитання або вирішити якісь логічні задачі. З підтримкою цього способу керуючий здатний проконтролювати вміння до аналітичного мислення, а крім того виявити креативні можливості кандидата [40]. Більше в цілому такого роду спосіб використовується при відборі співробітників інтелектуального роботи і «креативників». Зазвичай,

подібна співбесіда полягає з маленьких закономірних питань з чітко встановленими рішеннями і питаннями, в яких, відсутнє точне рішення. Тут в рішеннях оцінюються послідовність роздумів і неординарність постанови. Крім подібних питань є і непрості бізнес – кейси – вправи, в яких, слід показати новаторство мислення.

Фізіогноміка — це спосіб встановлення виду персони особи, його внутрішніх властивостей і стану здоров'я, відштовхуючись з розгляду зовнішніх рис обличчя і його виразу. Згідно думці нинішніх фізіогномістів, кожне зміна в рисах обличчя можливо об'єднати з перетвореннями зсередини і чуттєвими трансформаціями [41]. Дослідження якостей особистості може допомогти виявити характерні риси особи. На сьогоднішній день період чимало менеджерів з персоналу застосовують ці знання з метою пібору працівників. Суспільство можуть висловлювати одне, а мислити зовсім інше, з цієї причини подання їх справжнього затвердження досить важливо. Дослідження показують, то що при спілкуванні з суспільством тільки 7% надають дані вербально, приблизно 30% проявляють з підтримкою голосу і приблизно 60% переходить по невербальних каналах [42]. У в такому випадку, не потрібно застосовувати фізіогноміку у властивості тільки одного способу відбору претендентів – вона виступає як другорядний метод, який дозволить підкріпити висновки традиційних методик.

Стресове або шокове інтерв'ю. Такого роду спосіб найчастіше застосовується при прийнятті персоналу на посади, які закликають стабільності до стресів. Головним завданням менеджера з персоналу вважається формування стандартних напружених ситуацій в період співбесіди і здійснення подальшого розгляду дії кандидата на посаду. Умови можуть бути самі різні – довге очікування менеджера, зображення втрати резюме і т.д [43]. Однак способи стрес – інтерв'ю переважно використовувати на посади, де місце стресостійкості насправді належить до основних компетенцій і якщо змодельована обстановка гранично наближена до тієї, що імовірна в робочій ситуації. При цьому експерти фіксують:

малоймовірно чи варто цілком розраховувати на підсумки такого контролю, внаслідок того то що вони зовсім ніяк не забезпечують чітко подібної поведінки в реальній ситуації [44]. У разі якщо індивід вельми бажає проявити крайню ступінь терпимості до різних знущанням, а дивлячись на прості обставини, раніше перебуваючи працевлаштований, бути значно менше смиренною. Тому коли ви перевіряєте, наприклад, так само як індивід відгукується накинута в неї скомканий папірець або розлитий чай, і в такому випадку перевіряєте реакцію людини. У дійсній напруженій ситуації індивід все ж без винятку стане вести себе зовсім по іншому [45]. Мінуси напруженої співбесіди і в тому, що вона виготовляє вельми малоприємне враження на кандидата на вільну посаду. І в разі якщо хтось вам сподобався вже після такого роду контролю «на надійність», в такому випадку то ваше ставлення може не сподобатися йому і він просто категорично відмовиться у вас працювати. До слова, кандидат, який не сподобався, ніяк не потрібно ображати, так як хтось здатний розширити про вашому компанію негативну інформацію. З цієї причини незалежно від результатів зробленого напруженої співбесіди перед людиною потрібно попросити вибачення і роз'яснити мотивацію таких дій [5].

Френологія – концепція знань, головним розташуванням якою вважається взаємозв'язок психіки людини і структури поверхні його черепа. Головне завдання френології – дослідження зв'язку серед особистими ознаками людського черепа і особливостями характеру. Згідно з концепцією френології, розум ділиться на зони, при цьому будь – яка ділянка вважається центром тієї або іншої схильності цього суб'єкта, тієї або іншої можливості його, – одним словом, орган різних конфігурацій розумові здібності. З зримого нашим оком форма черепа, вдавнена або, навпаки, опукла, знаходиться в залежності часто менш або, навпаки, найбільшого формування тих чи інших зон його мозку [46]. Так, наприклад, якщо голова здавлена вище скронь і розширюється у щелепі, то це означає часто тваринні інстинкти, жадібність, матеріалізм, обжерливість (стиснутий з боків мозок не

розвинений в ділянках – центрах, наприклад, прагнення до ідеалів, любові до мистецтв, поезії.) [47]. Голова, розширена над скронями, свідчить про багату фантазію даного суб'єкта і навіть його прагненні до містицизму. Голова вузька, подовженої форми — про здібності до наук, допитливості і прихильності. Сильно ж опуклий череп показує, що його власник відрізняється прискіпливістю, іноді математичними здібностями і рідше — тільки чуттєвістю. Плоский же череп — вірна ознака егоїзму. Звичайно, всі вищенаведені приклади не є точними й, чесно кажучи, навряд чи узгоджуватимуться з дійсністю, якщо вищезгадані нахили та здібності (у зв'язку з їх френологічними ознаками) будуть згладжуватися або затемнюватися масою інших розвинених почуттів [48]. Використовування такої методики при підборі персоналу досить рідко застосовується в практичній діяльності фахівцями, оскільки співробітники відділу кадрів з недовірою ставляться до даної науки.

Соціоніка — наука, яка вивчає процес переробки психікою людини інформації з навколишнього світу. Ідея соціоніки полягає в тому, що психіка людей має 16 можливих варіантів сприйняття інформації і її обробки. На підставі приналежності людини одному з даних типів можна виявити відповідність певному соціотипу, це дозволяють зробити прогнози поведінки кандидата і взаємодії його з людьми, що мають інші типи [49]. Для кожного типу можна скласти певні рекомендації як в сфері професійної взаємодії, так і в області особистих інтересів. Використання соціоніки дозволяє зробити відбір людей, які найбільш підходять для виконання даного роду роботи, яким сподобається політика мотивації даного підприємства і які зможуть добре вписатися в його колектив, що дозволить підвищити ефективність праці [50]. Також треба відзначити, що кандидати досить позитивно ставляться до такого методу, адже після проходження співбесіди вони зможуть дізнатися опис власного типу і отримати конкретні рекомендації. Водночас, особистість людини формується в результаті впливу на неї

виховання і соціального оточення, а тому опис соціотипу не може повністю збігатися з особистістю людини.

Графологічний аналіз (експертиза почерку і аналіз стилю викладу). Це ще один з незвичайних методів підбору персоналу, який досить поширений у європейських компаніях і являє собою експертизу почерку. Графологія — вчення, згідно з яким існує стійкий зв'язок між почерком і індивідуальними особливостями особистості. Графологи допомагають сформулювати загальне враження про почерк кандидата за допомогою вивчення його особливостей і відмінностей [51]. Наявність ритмічних коливань, сила натиску на папір, спрямованість почерку і швидкість письма — все це в сукупності допомагає зробити висновок про певні якості кандидата і відповідність їх для бажаного роду занять на підприємстві. Так, у Франції, наприклад, при відборі персоналу роботодавці застосовують графологічний аналіз біографії, в Ізраїлі піддаються графологічній експертизі державні службовці. І менеджери з персоналу не просто так звертаються до графологічного аналізу — адже його можна проводити і на відстані, і без відома персоналу, що дає більш достовірний результат. Однак ефективність графології на сьогоднішній день є спірним питанням. В Україні графологія не популярна через відсутність спеціальних навчальних програм, і, отже, кваліфікованих фахівців у цій сфері.

Поліграфне обстеження — під час підбору персоналу використовується для виявлення й оцінки лояльності кандидата по відношенню до підприємства, справжніх причин його звернення щодо пошуку роботи, наявності наркотичної та/або алкогольної залежності тощо.

Співбесіда з наймачем має вирішальне значення при прийомі на роботу. Важливо до неї серйозно підготуватись і знати відомі методи.

1. Британський метод заснований на особистій бесіді членів кадрової комісії з кандидатом. Задаються питання стосовно роду, традицій сім'ї і місця, де отримана освіта.

2. Німецький метод базується на попередній підготовці кандидатами значної кількості документів з обов'язковими письмовими рекомендаціями відомих учених, керівників, політиків. Експертна комісія аналізує всі документи. Влаштування на роботу – досить складна справа.

3. Американський метод зводиться до перевірки інтелектуальних здібностей, психологічного тестування з використанням комп'ютерів і спостереження за кандидатами в неформальній обстановці (уїк – енд, презентація).

4. Китайський метод заснований на письмових екзаменах. Кандидати пишуть ряд творів і поем, доводячи знання класики, письма, історії, політики. Службове положення залежить від отриманої оцінки.

Таблиця 1.2 – Критерії відбору персоналу

Критерії	Опис	Питання
Робочі вимоги	Найбільша відповідність робочим вимогам на займану позицію, готовність до роботи і бажання взятися за неї, інтерес до робочим вимогам і правильності виконання самої роботи	Чим кандидат займався на останній роботі? У чому конкретно полягали його обов'язки? Що він робить найкраще? Яке найбільш важливе рішення йому доводилося приймати в житті?
Адаптивність	Можливість зміни при необхідності годин роботи, поступливість, можливість ефективно працювати з різними людьми	Як він реагує на незручності або зміни? Як довго він звикає до нового місця роботи або колективу?
Мотивація	Наявність стійкого бажання працювати саме в даній сфері діяльності, на даному підприємстві або в даній системі, бажання покращувати якість роботи, важливість отримання поваги, престижність своєї роботи у своїх очах	Що в попередній роботі йому подобалося найбільше, що не подобалося? Що не подобається? Чи були моменти в його житті, коли він розглядав себе, як члена трудового

Продовження таблиці 1.2

		колективу (команди, групи)? Що він робив і який був результат? Який предмет або урок в училищі(вузі) подобався йому найбільше і чому? Які у нього особисті інтереси(хобі) і на чому заснований їх вибір? Чому він хоче працювати у нас? Він коли – небудь працював в організації подібної до нашої?
Енергійність	Уміння працювати швидко і якісно, рівне ставлення до фізичної важкої, напруженої роботи, вміння правильно використовувати свої сили та енергію	Скільки годин на день він може працювати без перерви? Скільки днів на тиждень? У яку зміну він воліє працювати? Чому? Яку найскладнішу роботу йому доводилося робити у своєму житті?
Зовнішній вигляд	Подобаюче ї обстановці зовнішній вигляд і стиль одягу – показник організованості та розуміння питань ділового етикету	Зверніть уваги на зовнішній вигляд. Які його уявлення та поняття про діловому стилі і етикеті?
Пунктіальність (дисциплінованість)	Пунктуальність при виході на роботу, можливість покластися в роботі, дисциплінованість, відповідальність, впевненість у тому, що робота буде виконана правильно і якісно.	Не спізнився чи кандидат на співбесіду? Чи всі документи він приніс на співбесіду?
Чесність	Можливість довірити продукти, працювати без безпосереднього нагляду. Бажання в основному говорити правду, навіть в не дуже зручних ситуаціях	У чесності кандидата можна засумніватися, якщо він дає перебільшені відповіді на ваші питання. Або просто хвалитися

Будь – який роботодавець при пошуку і доборі кандидатів керується тими чи іншими критеріями. Зазвичай набір цих критеріїв залежить від цілого ряду чинників: особливості конкретного підприємства, специфіка вакантної посади, рівень оплати праці, професійні навички, знання іноземних мов і т. д [52].

Найголовніший критерій, який в першу чергу береться до уваги при пошуку співробітників (за винятком, хіба що, працівників некваліфікованих професій) – це освіта. Наявність певного освіти завжди відіграє вирішальну роль. Наприклад, при пошуку співробітників через Інтернет багато роботодавців відразу вказують у відповідних запитах і формах необхідний рівень освіти, і навіть не розглядають кандидатури, які не відповідають даній умові. Слід враховувати не тільки рівень освіти (початкова, середня, вища та ін.), але і його профіль – економічне, технічне, юридичне і т. Д. Наприклад, якщо є два кандидати на заміщення посади бухгалтера, один з яких має вищу бухгалтерську освіту, а другий – вища технічна плюс тримісячні курси бухгалтерів, то в першу чергу слід звернути увагу на кандидата, що має вищу бухгалтерську освіту. А ось якщо другий кандидат до вищої технічної освіти має ще й вищу бухгалтерську, то в даному випадку саме на нього варто звернути увагу в першу чергу [3].

Другий критерій, який враховується відразу після утворення – це наявність досвіду роботи за фахом. Як правило, чим більше в людини досвід роботи за фахом, тим більшу оплату праці він хоче отримувати. Вчорашні студенти та випускники інших навчальних закладів – найбільш дешева робоча сила, але майже завжди таких працівників доводиться доучувати в процесі роботи [53]. Виняток становлять випускники, які останні півроку – рік – два перед закінченням навчального закладу вже десь працювали – вони вже щось являють собою як фахівці, а оплата їх праці в більшості випадків не дуже сильно відрізняється від випускників, які не мають досвіду роботи. Співробітник, що має досвід роботи за фахом 10 – 15 років – це в більшості випадків склався фахівець, який чітко знає собі ціну і чого він чекає від своєї

нової роботи. Такі співробітники обходяться на порядок дорожче, але зате їх не потрібно навчати елементарним речам, як вчорашніх студентів, і контролювати кожен їх крок [54].

Знання іноземних мов – критерій, який в деяких випадках цінується навіть важливіше освіти (правда, такі випадки досить рідкісні і відносяться тільки до певних професій). Навіть якщо виконання своїх безпосередніх обов'язків не вимагає від співробітника володіння тією чи іншою мовою, такі знання ніколи не бувають зайвими. Слід зазначити, що співробітник, що володіє іноземною мовою, напевно захоче отримувати більш високу оплату за свою роботу, ніж аналогічний співробітник, але не володіє іноземною мовою.

Ділові якості та професіоналізм – в деяких випадках за цими критеріями можна зробити висновок про те чи іншому кандидату вже на етапі знайомства з його резюме (наскільки чітко і лаконічно викладена інформація, як людина вміє представити себе, і т. д.) [55]. Надалі відомості про ділові якості кандидата можна отримати на етапі співбесіди з керівником (або іншим представником) кадрової служби підприємства, а ступінь професіоналізму стане зрозуміла після співбесіди кандидата з керівником структурного підрозділу, в якому є вакантна посада [4].

Ще один важливий критерій – фізичні характеристики співробітника. Існує ряд професій, які вимагають певної фізичної підготовки працівника. Параметри фізичної підготовки кандидата при необхідності можна легко протестувати [56].

Нерідко при пошуку співробітника як критерій використовується такий показник, як наявність водійського посвідчення певної категорії.

Якщо ще не так давно цей критерій був другорядним, то в даний час часто йому надають вирішальне значення. Це стосується не тільки водіїв (що само собою зрозуміло), але і, наприклад, торгових агентів, представників, мерчандайзерів, працівників відділів постачання і збуту, і т. Д. Причому іноді

потрібна наявність не тільки водійського посвідчення, а й власного автомобіля.

Багато роботодавців при пошуку співробітників керуються таким важливим критерієм, як персональні характеристики співробітника. До основних персональним характеристикам ставляться підлогу співробітника, його вік і сімейний стан.

Пол співробітника враховується у випадках, коли робота в тій чи іншій посаді має характерні особливості, з якими простіше справлятися працівникам тієї чи іншої статі. Крім цього, на деяких посадах однозначно краще мати або чоловіка, або жінку [57]. Наприклад, якщо мова йде про професії продавця, то у відділ автомобільних запчастин або радіотехніки й електроніки краще взяти чоловіка, а у відділ кухонного посуду, дитячих іграшок або жіночої білизни – жінку. Якщо ж мова йде про професію водія, то в якості, наприклад, водія маршрутного таксі краще працювати чоловікові, а водієм трамвая цілком може бути жінка.

Вік також є одним з найважливіших характеристик співробітника. У більшості випадків роботодавці прагнуть взяти на роботу молодих співробітників (наприклад, у віці до 35 років). Це обумовлено тим, що, по загальноприйнятій думці, молодий співробітник є більш цілеспрямованим, він хоче зробити кар'єру, а значить – і працювати буде більш ретельно, ніж його старший колега [58]. Однак для роботи на деяких посадах роботодавці бажають бачити більш вікових та досвідчених співробітників – в першу чергу це відноситься до різного роду керівних посад. У цьому випадку нерідко існує зворотне обмеження – наприклад, кандидат повинен бути не молодше 40 років і мати досвід роботи не менше 15 років.

Що стосується сімейного стану, то дана характеристика не відноситься до числа найпопулярніших, але, тим не менш, у багатьох випадках також береться до уваги. Наприклад, багато роботодавців воліють неодружених або незаміжніх працівників – це обумовлено тим, наприклад, що таких працівників простіше відправити у відрядження, або залучити на

понаднормові роботи. Разом з цим інші роботодавці, навпаки, прагнуть знайти одружених або заміжніх співробітників, справедливо вважаючи, що такі працівники більш старанні, не прагнуть часто змінювати місця роботи, і, до того ж, більш залежні від роботодавця – зокрема, вони більше бояться втратити роботу, ніж їх неодружені колеги [59].

Слід зазначити ще такий критерій відбору персоналу, як особистісні характеристики. Популярність даного критерію пов'язана з тим, що на різних посадах роботодавці воліють бачити співробітників з різними типами особистості і характеру. Наприклад, бухгалтеру або фінансовому директору зовсім необов'язково бути відкритим і товариською людиною. Що стосується офісних менеджерів, торгових агентів і представників, то очевидно, що працівники, зайняті в даних посадах, повинні бути товариськими, балакучими і комунікабельними людьми.

Все вищесказане відноситься до найбільш популярних критеріям відбору персоналу, якими керується більшість керівників підприємств і кадрових служб. Однак при пошуку співробітників на конкретні посади в конкретне підприємство цілком можуть застосовуватися й інші критерії, що залежать від особливостей ситуації.

За ступенем придатності кандидатів можна розділити на три групи: непридатні, умовно придатні і відносно придатні до подальшої діяльності, тому, що всі необхідні якості не можна точно визначити [60].

Ступінь різновиди ключових якостей можна оцінити таким чином: абсолютно негативна, удлучшаемая і позитивна. При негативній оцінці хоча б по одному з якостей кандидата на роботу краще не приймати.

Якості, якими повинен володіти співробітник, що претендує на посаду, визначаються професіограммой, або так званої картою компетентності. Інакше кажучи, це «портрет» ідеального співробітника, визначальний вимоги до його особистісних якостей, здібностям виконувати ті чи інші функції і соціальні ролі [61].

Процес вибору кандидатів в організацію:

1. Кандидати на зайняття посади
2. Збір та обробка інформації за певними підсистемами
3. Первинний відбір – конкурс резюме
4. Попередня відбіркова бесіда з менеджером по управлінню персоналом
5. Заповнення бланка заяви і анкети претендента на посаду
6. Бесіда за наймом
7. Тестування
8. Перевірка рекомендацій і послужного списку
9. Медична перевірка
10. Оцінка якостей і складання достовірних «портретів» кандидатів
11. Зіставлення фактичних якостей претендентів і вимог посади
12. Порівняння кандидатів на одні посади і вибір найбільш придатних
13. Граничний відбір за фізіологічними, медичним, психологічним та професійним параметрам:
 - кандидат рекомендований – співбесіда з керівником підрозділу – прийняття пропозиції про прийом – рішення про наймання
 - кандидат не рекомендований – відмова у наймі

Таким чином класичні методи співбесіди в деяких фірмах поступаються місцем незвичайним емоційним способам відбору персоналу. Наприклад інтерв'ю – головоломка (кандидат зобов'язаний дати відповідь на «хитрі» запитання або вирішити якісь логічні задачі); фізіогноміка (спосіб встановлення виду персони особи, його внутрішніх властивостей і стану здоров'я, відштовхуючись з розгляду зовнішніх рис обличчя і його виразу); стресове або шокове інтерв'ю (формування стандартних напружених ситуацій в період співбесіди і здійснення подальшого розгляду дії кандидата на посаду); френологія (дослідження зв'язку серед особистими ознаками людського черепа і особливостями характеру); графологічний аналіз (експертиза почерку і аналіз стилю викладу); поліграфічне обстеження

(використовується для виявлення й оцінки лояльності кандидата по відношенню до підприємства, справжніх причин його звернення щодо пошуку роботи, наявність наркотичної та/або алкогольної залежності тощо).

Критеріями відбору персоналу є освіта, досвід роботи за фахом, знання іноземних мов, ділові якості та професіоналізм, фізичні характеристики співробітників, , вік, адаптація, мотивація, енергійність, зовнішній вигляд, пунктуальність (дисциплінованість), чесність.

Висновки до розділу 1

Тема підбору персоналу завжди залишається актуальною, оскільки вона є ключовим аспектом формування ефективного трудового колективу.

Правильний вибір співробітників може значно підвищити продуктивність роботи компанії. Компетентні та мотивовані працівники здатні ефективно вирішувати поставлені завдання. Співробітники, які поділяють цінності та цілі компанії, сприяють створенню позитивної та продуктивної робочої атмосфери. Ефективний підбір персоналу допомагає зменшити відсоток звільнень, оскільки співробітники, які добре підходять до своєї роботи, зазвичай залишаються в компанії на довший термін. Різноманітність у команді може сприяти новим ідеям та інноваційним підходам у роботі. Компанії, які відомі своїм професійним підходом до підбору персоналу, приваблюють кращих кандидатів, що створює позитивний імідж на ринку праці. Уміння швидко знаходити та наймати кваліфікованих співробітників дозволяє компанії ефективно адаптуватися до змін у ринкових умовах. Таким чином, підбір персоналу є важливою складовою стратегії будь – якої компанії, що прагне до успіху та стабільності на ринку.

Найбільшими ефективними інноваційними методами підбору персоналу

вважається рекрутинг (процедура розшуку і відбору професіоналів для компанії); масовий рекрутинг (відбір персоналу виконується на однотипні посади і головною проблемою вважається невеликий період розшуку); ексклюзивний пошук (використовується в присутності відшукування експертів вищої ланки, або людей з особливими знаннями і здібностями в конкретній, досить часто доволі обмеженою області); штатний відбір (виконується відбір експертів і прямолінійних менеджерів на стандартні позиції); управлінський відбір (методика розташовується на стику штатного підбору і неповторного розшуку і використовується у випадках, якщо потрібен вибір експертів і керівників середньої ланки); скринінг(стрімкий відбір кандидатів згідно з формальними показниками: освіта, вік, стать, досвід роботи); цифровий рекрутинг(відбор претендентів полягає в застосуванні соціальних мереж, які з часом з засобу для комунікації з товаришами і друзями перетворюються в маркетинговий майданчик, наприклад Instagram та Facebook); відбір тимчасового персоналу (застосовується в короткочасних планах або працях в період з одного дня до 2 – 3 – х місяців); аутплейсмент (сервіс, що враховує працевлаштування на роботу персоналу, звільненого з компанії – замовника відповідно за чітко визначеними термінами і з деякими критеріями); набір молодих фахівців (використовується при відшукуванні і виборі юних експертів і випускників вищих навчальних закладів, а також при роботі з кадровим резервом); пошук талантів (проводиться спрямований відбір перспективних і цікавих людей).

Нетрадиційні методи відбору персоналу стають дедалі популярнішими, оскільки вони дозволяють оцінити кандидатів з різних боків та виявити унікальні таланти та навички, які можуть бути неочевидними при використанні стандартних підходів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕТОДІВ ТА КРИТЕРІЇВ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ДОВІРА – ФАРМ»

2.1 Організаційна характеристика ТОВ «Довіра – фарм»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Довіра – фарм» було засноване з метою здійснення торгівлі лікарськими препаратами. Компанія включає в себе чотири аптеки, кожна з яких займається реалізацією широкого асортименту медикаментів. Ці аптеки розташовані в різних локаціях, що дозволяє компанії «Довіра – фарм» охоплювати більшу аудиторію клієнтів і забезпечувати доступність медичних препаратів для широкого кола споживачів. Основна діяльність ТОВ «Довіра – фарм» полягає у забезпеченні населення якісними та сертифікованими лікарськими засобами, а також у наданні консультаційних послуг з питань фармацевтики.

Законодавчо – нормативна база, якою керується ТОВ «Довіра – фарм»:

- Закон про лікарські засоби – Закон України від 04.04.96 р. № 123/96 – ВР «Про лікарські засоби»;
- Перелік прекурсорів – Перелік наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів, з обігом яких пов’язана діяльність, що підлягає ліцензуванню, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 10.05.99 р. № 786;
- Порядок обігу прекурсорів – Порядок обігу наркотичних засобів, психотропних речовин та прекурсорів в державних і комунальних закладах охорони здоров’я України, затверджений наказом МОЗ України від 18.12.97 р. № 356;
- Правила роздрібної реалізації — Правила роздрібної реалізації лікарських засобів, установлені постановою Кабінету Міністрів України від 12.05.97 р. № 447;

- Закон про патентування – Закон України «Про патентування деяких видів підприємницької діяльності» від 23.03.96 р. № 98/96 – ВР;
- Закон про ліцензування – Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» від 01.06.2000 р. № 1775 – ІІІ;
- Ліцензійні умови – Ліцензійні умови провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібною торгівлі лікарськими засобами, затверджені наказом Держкомпідприємництва та МОЗ України від 12.01.2001 р. № 3/8;
- Правила виписування рецептів – Правила виписування рецептів на лікарські засоби та вироби медичного призначення, затверджені наказом МОЗ України від 30.06.94 р. № 117;
- Закон про податок на прибуток – Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» в редакції від 22.05.97 р. № 283/97 – ВР;
- Закон про ПДВ – Закон України «Про податок на додану вартість» від 03.04.97 р. № 168/97 – ВР;
- Указ № 746 – Указ Президента України «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва» в редакції від 28.06.96 р. № 746/99.

Аптечний бізнес є однією з найбільш рентабельних галузей, оскільки попит на медичні товари завжди високий — люди, як правило, не економлять на своєму здоров'ї. Однак, головною метою аптек не повинно бути лише заробляння грошей; їх основна задача – це забезпечення населення необхідними медичними препаратами та виробами. У зв'язку з тим, що ця сфера пов'язана з охороною здоров'я, вона перебуває під особливим наглядом держави, яка часто знижує податкове навантаження для аптечних підприємств.

Аптеки як торгові підприємства мають унікальні характеристики, обумовлені особливостями товарів, які вони пропонують, а саме лікарських препаратів та медичних виробів.

Юридичні аспекти, пов'язані з виробництвом, продажем та перевіркою якості медикаментів, регламентуються спеціальним законом – Законом про лікарські засоби. Згідно з другою статтею цього закону, лікарські засоби визначаються як речовини або їх комбінації, що мають природне, синтетичне або біотехнологічне походження, використовувані для запобігання, діагностики, лікування захворювань або для впливу на стан та функції організму. Деякі лікарські засоби входять до списку прекурсорів, обіг яких потребує особливого нагляду.

Тільки ті медикаменти, які пройшли державну реєстрацію відповідно до встановленого порядку, дозволені до виробництва та продажу на території України. Відповідальність за реєстрацію лікарських засобів лежить на виробнику. Аптечні установи, у свою чергу, повинні мати Реєстраційне посвідчення, яке діє протягом п'яти років з моменту реєстрації і дозволяє використання лікарського засобу в Україні.

Також важливо, що продаж лікарських засобів в Україні можливий лише при наявності сертифіката якості, виданого виробником.

Коли говорять про аптечні установи, йдеться не тільки про невелике приміщення з обізнаним аптекарем. Під аптечною установою розуміються також аптечні склади, бази, об'єднання, асоціації, фірми, корпорації, які займаються реалізацією медикаментів та виробів медичного призначення. Предметом діяльності аптечних установ поряд з торгівлею готовими ліками може бути і самостійне їх виготовлення з метою наступної реалізації.

У листі від 03.04.2003 р. № 3 – 452 – 551/1992 (далі — лист № 3 – 452) Держкомпідприємництва дає необхідні пояснення та рекомендації щодо підбору аптечного персоналу (див. «Вимоги до аптечного персоналу»).

Витяг із листа № 3 – 452

«В статті 8 Закону України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» визначено, що суб'єкт господарювання зобов'язаний провадити певний вид господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню, відповідно до встановлених для цього виду діяльності ліцензійних умов.

Кваліфікаційні вимоги до персоналу визначені в Ліцензійних умовах провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібною торгівлі лікарськими засобами, затверджених Державним Комітетом України з питань регуляторної політики та підприємництва і Міністерством охорони здоров'я України від 12.01.2001 № 3/8, зареєстрованих Мін'юстом України 26.01.2001 № 80/5271 (далі — Ліцензійні умови).

Вимогами п. 2.3 Ліцензійних умов, передбачено, що особи, які безпосередньо займаються виробництвом, оптовою і роздрібною торгівлею лікарськими засобами, повинні мати відповідну спеціальну освіту і відповідати єдиним кваліфікаційним вимогам.

Зазначені особи повинні мати:

- а) диплом державного зразка про фармацевтичну освіту;
- б) сертифікат про присвоєння (підтвердження) звання провізора загального профілю (для фахівців, які закінчили вищий навчальний заклад після 1992 року).

Аптека, аптечна база (склад) повинні бути укомплектовані штатними спеціалістами, які мають відповідну спеціальну освіту і відповідають єдиним кваліфікаційним вимогам. Враховуючи зазначене, повідомляємо, що прийняття на посади спеціалістів, які не мають диплома державного зразка про фармацевтичну освіту; сертифіката про присвоєння (підтвердження) звання провізора загального профілю (для фахівців, які закінчили вищий навчальний заклад після 1992 року) є порушенням Ліцензійних умов».

ТОВ «Довіра – фарм» є юридичною особою з самостійним балансом та розрахунковим рахунком. Майно аптеки закріплене за нею на правах

господарського ведення. Аптека самостійно веде облік та звітність, баланс.

Основним напрямком діяльності ТОВ «Довіра – фарм» згідно зі Статутом та ліцензією є роздрібна торгівля лікарськими засобами у спеціалізованих магазинах (аптеках), а також вона може здійснювати ряд інших функцій: торгово – закупівельну, посередницьку, консультаційну, надавати медичні послуги.

Діяльність товариства регулюється Статутом Товариства.

Місією організації є найбільш повне та якісне надання лікарської допомоги населенню та просування ідеології активного здорового способу життя. Гарантія якості ліків та орієнтація на споживача персонал вважає своїм пріоритетним завданням. Внутрішній порядок встановлюється директором, завідувачами разом з колективом. Робота кожного спеціаліста регламентується Посадовими інструкціями. Перед початком роботи з співробітником проводиться інструктаж з охорони праці та на робочому місці.

Далі розглянемо організаційну структуру управління підприємством. Якість управління підприємством залежить від якості його організаційної структури та ефективності способу управління. Цілеспрямоване вдосконалення структури на підприємстві є передумовою його адаптивної поведінки в умовах зміни ринкового середовища. В умовах економічної самостійності підприємств по – новому, з системних позицій, вирішуються питання матеріально – технічного постачання, розподілу збуту продукції та відповідно організації торгової діяльності.

Організаційна структура підприємства формується відповідно до займаного сегменту ринку, прогнозованих змін ринкового середовища у плані зміни попиту на різні товари та послуги.

На чолі ТОВ «Довіра – фарм» стоїть Генеральний директор, який є засновником Товариства та повністю забезпечує його працездатність. В безпосередньому підпорядкуванні директора знаходяться: директор з розвитку, головний бухгалтер.

Директор з розвитку має в безпосередньому підпорядкуванні 4 завідувачів аптек. Головний бухгалтер також підпорядковується вказівкам директора з розвитку.

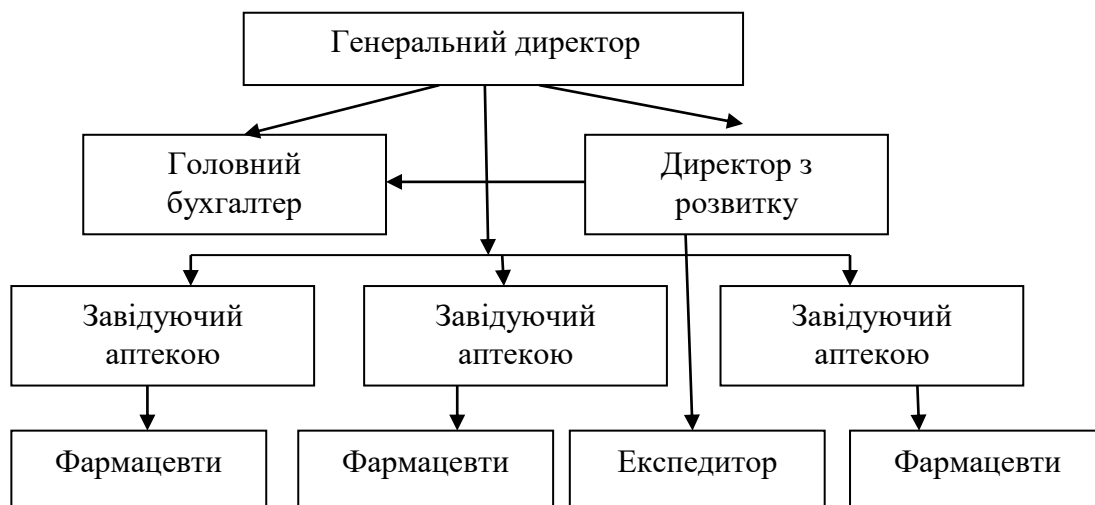


Рисунок 2.1 – Організаційна структура

У підпорядкуванні завідувачів знаходяться по 2 фармацевти в кожній аптеці. Експедитор перебуває в підпорядкуванні 4 завідувачів та директора з розвитку, що, в принципі, дуже нераціонально і через це часто виникають проблеми у плануванні дня, оскільки існує невідповідність у роботі аптек, а експедитор не може одночасно підлаштовуватися під усі підрозділи.

Розглянемо детальніше персонал ТОВ «Довіра – фарм». Кількісний склад та структура персоналу ТОВ «Довіра – фарм» представлені у таблиці 2.1. З таблиці 2.1 видно, що чисельність працівників підприємства досить невелика – всього 16 осіб, що дозволяє класифікувати це підприємство як мале.

Таблиця 2.1 – Чисельність і структура персоналу ТОВ «Довіра – фарм»

Посада	Кількість працівників
Генеральний директор	1
Директор з розвитку	1
Завідуючий	4
Фармацевт	8
Експедитор	1
Головний бухгалтер	1
Загалом	16

Далі розглянемо організацію роботи відділу закупівель.

Відділ закупівель представлений директором з розвитку та генеральним директором.

На відділ покладаються такі обов'язки:

- вивчення споживчого ринку, його потреб, місткості та можливостей;
- аналіз постачальників, умов поставки, цін тощо;
- вибір постачальників та укладення договорів на поставку продукції;
- формування замовлень на продукцію, контроль за своєчасною поставкою продукції, а також вхідний контроль якості продукції;
- аналіз роботи з постачальниками, пошук нових ідей.

Зазвичай, на підприємстві пошуком постачальників займається директор з розвитку. При виборі постачальника основна увага приділяється таким параметрам, як: тип перевезення, тарифи, умови поставки, ціна товару.

Далі розглянемо організацію роботи аптек. Одна аптека складається з 2 фармацевтів та 1 завідувача, всього 4 аптеки. Також до них відноситься 1 експедитор. Фармацевти займаються продажем готових лікарських форм та препаратів, а також продажем супутніх товарів. Зазвичай, фармацевти мають вищу освіту. Експедитор здійснює переміщення товару по аптекам, отримання поставки продукції та доставку препаратів на дім.

2.2 Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Довіра – фарм»

Аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Довіра – фарм» за 2014 – 2016 роки представлений у таблиці 2.2.

Досліджуючи динаміку показників табл.2.2, варто зазначити, що у 2020 – 2021 роках спостерігалася позитивна динаміка показників ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «Довіра – фарм». Виручка від продажу продукції зросла з 18,371 тис.грн. у 2020 році до 19,285 тис.грн. у

2021 році, що становить приріст на 914 тис.грн. або 4.98% від початкової суми.

Таблиця 2.2 – Основні показники ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «Довіра – фарм»

Показники	Роки			Приріст(+, –)		Темп зростання (%)	
	2020	2021	2022	2021 до 2020 рр.	2022 до 2021 рр.	2021 до 2020 рр.	2022 до 2021 рр.
Виручка від продажу продукції, тис.грн.	18,371	19,984	20,007	+1,613	+0,023	+8,78	+0,11
Кількість працюючих, чол	13	14	16	+1	+2	+7,7	+14,3
Фонд оплати праці, тис.грн.	2,112	2,364	3,468	+0,252	+1,104	+11,93	+16,7
Середньомісячна заробітна плата, тис., грн	13,538	14,071	15,062	+0,533	+0,991	+3,93	+7,04
Продуктивність праці, тис.грн./чол.	1,413	1,425	1,250	+0,012	- 0,175	+0,84	- 0,23

Кількість працюючих, за досліджуваний період, збільшилася з 13 до 16 осіб, показуючи зростання на 6 працівника. Фонд оплати праці також зазнав збільшення: з 2.109 тис.грн. у 2020 році до 2.347 тис.грн. у 2021 році, що свідчить про зростання на 238 тис.грн. або 11.29%.

Середньомісячна заробітна плата працівників також підвищилася, з 13,538 грн. у 2020 році до 14,561 грн. у 2021 році, що означає приріст на 1,023 грн. або 7.56%. Нарешті, продуктивність праці виросла з 1413 тис.грн. на одного працівника у 2020 році до 1286 тис.грн. у 2021 році, але зменшившись на 127 тис.грн. або на 9.00%.

Ці дані свідчать про загальне збільшення основних економічних показників компанії протягом цього періоду.

У контексті російсько української війни, яка розпочалась у лютому 2022 року та розташування аптеки в прифронтовому регіоні, можна виділити кілька ключових факторів, які вплинули на показники ефективності

використання трудового потенціалу ТОВ «Довіра – фарм»: загальний рівень інфляції, як наслідок підвищення цін на лікарські засоби, щов свою чергу збільшило виручку від продажу. Військові дії могли спричинити збільшення попиту на медичні препарати та засоби першої необхідності, що також може позитивно вплинути на виручку ТОВ «Довіра – фарм». Штат розширено з метою підтримки економіки та населення в прифронтовій зоні. Це демонструє соціальну відповідальність бізнесу і сприяє забезпеченню необхідних ресурсів для задоволення зростаючих потреб населення у важкий час. Збільшення фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати може бути пов'язано з необхідністю залучення та утримання кваліфікованих працівників у складних умовах, а також з потребою компенсувати вищий рівень життя внаслідок інфляції.

Під час війни в 2022 році, діяльність аптеки в прифронтовій зоні була зосереджена не лише на підтримці економічної ефективності, але й на задоволенні критичних потреб населення. Розширення штату та збільшення фонду оплати праці відображають зусилля компанії щодо адаптації до викликів воєнного часу і демонструють її відповідальний підхід до соціальних потреб. Ці фактори, разом з впливом інфляції на виручку, формують складну, але важливу картину діяльності бізнесу в умовах кризи.

Розглянемо трудовий потенціал через динаміку кількісних та якісних характеристик показників персоналу, що відображено у табл.2.3

За даними таблиці 2.3, середньоспискова чисельність співробітників ТОВ «Довіра – фарм» у 2022 році, порівняно з 2020 роком, збільшилась на 14,3% (на 3 особи). Динаміка структури персоналу за роками представлена на рисунку 2.2. У 2022 році відбулося збільшення кількості спеціалістів і службовців фармацевтичного ритейлу на 1 і 2 особи відповідно, що пов'язано з відкриттям нової аптеки. Керівний склад залишився на тому ж рівні. Структура персоналу за статтю показує, що жіночий склад переважає над чоловічим, що обумовлено специфікою роботи аптечного ритейлу.

Таблиця 2.3 – Показники кадрового складу ТОВ «Довіра – фарм»

№	Показник	Одиниця, виміру	Роки		
			2020	2021	2022
	Кадрові показники				
1	Чисельність персоналу, всього У тому числі за категоріями:	чол.	13	14	16
	керівники		2	2	2
	фахівці		4	5	5
	службовці		7	7	9
2	Освіта загальна середня Середнє – спеціальне висша декілька висших	чол.	1 5 7 –	– 6 8 –	– 5 10 1
3	Віковий склад персоналу	чол.			
	- до 30 років		3	4	4
	- 31 – 40 років		4	3	5
	- 41 – 50 років		5	5	5
	- більше 50 років		1	2	2
4	Гендерний склад персоналу:	%			
	- жінки		85	77	87,5
	- чоловіки		15	23	12,5
5	Розподіл за стажем:	чол.			
	- до 1 року		1	1	–
	- 1 – 3 роки		1	2	3
	- 3 – 5 років		6	6	7
	- 5 – 10 років		5	5	6

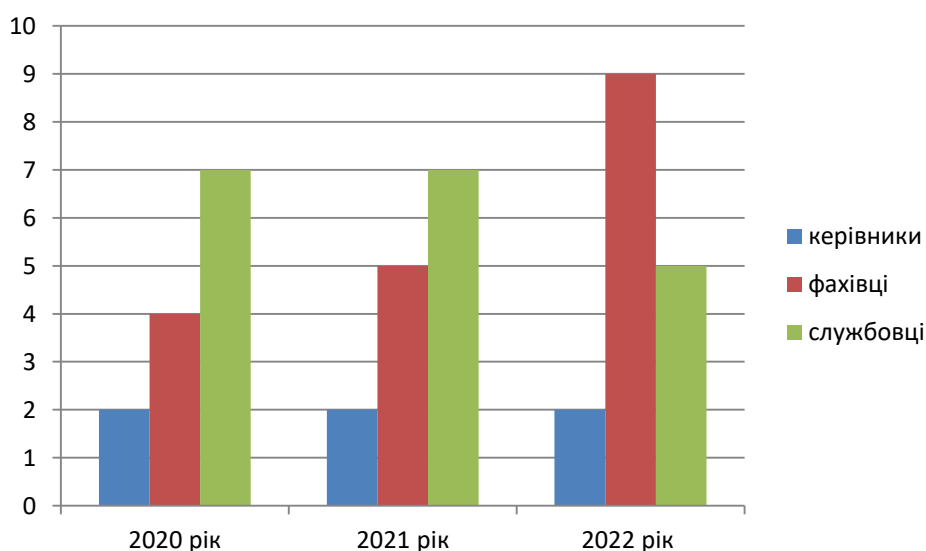


Рисунок 2.2 – Динаміка структури персоналу ТОВ «Довіра – фарм»

2020 – 2022 роки

Дослідження забезпеченості кадрами необхідно починати з вивчення структури та складу персоналу. Структура персоналу залежить від особливостей діяльності розглядуваного суб'єкта, номенклатури та асортименту продукції. Також від спеціалізації організації та масштабів діяльності тощо. Відсоткова вага кожної категорії працівників змінюється з розвитком техніки та технологій, а також організації процесу реалізації. Проведемо аналіз динаміки вікового складу персоналу ТОВ «Довіра – фарм». Згідно з даними таблиці 2.3, при наборі співробітників у ТОВ «Довіра – фарм» надається перевага працівникам працездатного віку від 31 до 45 років, а також тим, хто має досвід роботи від 3 до 5 років. У ТОВ «Довіра – фарм» переважають співробітники віком від 41 до 50 років зі стажем роботи від 3 до 10 років. Отже, в ТОВ «Довіра – фарм» присутні знання та навички співробітників більш дорослого покоління, і відчувається нестача енергійності та працездатності молодих співробітників. Рівень освіти персоналу ТОВ «Довіра – фарм» представлений на рисунку 2.3. Можна сказати, що більша частина співробітників має середньо – спеціальну та вищу освіту, рівень якої з року в рік зростає. На 143% у порівнянні з 2020 роком зросла частина співробітників із вищою освітою. Все це свідчить про те, що ступінь освіти співробітників ТОВ «Довіра – фарм» зростає.

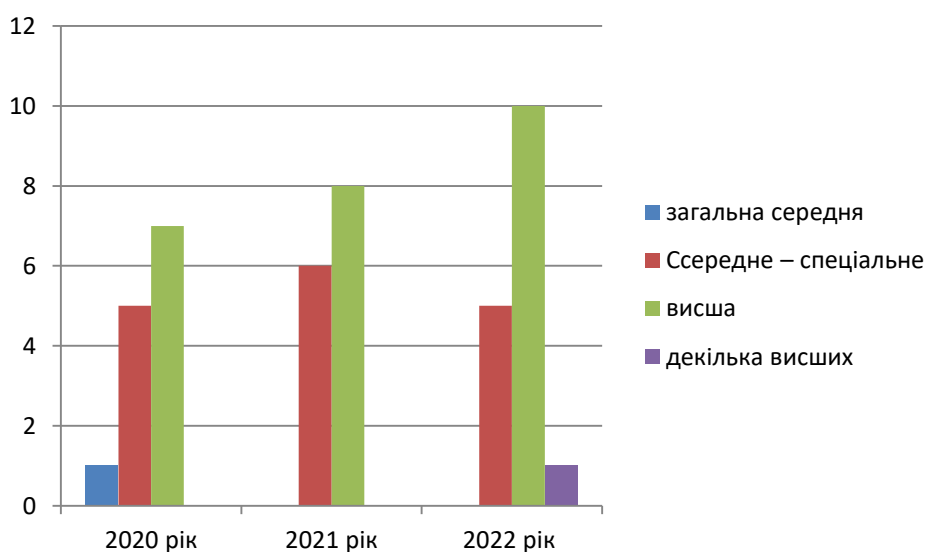


Рисунок 2.3 – Рівень освіти персоналу ТОВ «Довіра – фарм»

Для вивчення руху робочої сили розраховується ряд специфічних показників, які представлені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Рух кадрів ТОВ «Довіра – фарм» 2020 – 2022 рр.

Показник	Од.виміру	Динамика			Коеф. обороту
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Кількість прийнятих	чол.	1	1	5	31,25
Кількість звільнених	чол.	–	1	3	18,75
У т.ч. за власним бажанням чи порушення дисципліни	чол.	–	1	3	18,75
Середносписочна чисельніст	чол.	13	14	16	50%

У 2022 році було прийнято на 4 людини більше, ніж у попередній період 2021 року. Рівень текучості персоналу у 2022 році значно зріс і склав 50%.

Система управління персоналом ТОВ «Довіра – фарм» складається з:

1. Визначення потреби у кількості та якості співробітників.
2. Підбору – відбору та прийому на роботу співробітників, а також їх адаптація.
3. Атестація, навчання та підвищення кваліфікації працівників.
4. Мотивація персоналу.
5. Забезпечення оптимального розпорядку роботи.
6. Кадрового діловодства.
7. Контроль за персоналом.
8. Правове регулювання трудових відносин.

Модель існуючої системи управління персоналом ТОВ «Довіра – фарм» представлено на рисунку 2.4.

В ТОВ «Довіра – фарм» оформленням прийому на роботу та звільнення працівників займається головний бухгалтер, він також веде кадрове діловодство та трудовий облік.



Рисунок 2.4 – Існуюча модель управління персоналом ТОВ «Довіра – фарм»

Директор з розвитку займається визначенням потреби у співробітниках, підбором та прийомом на роботу, атестацією та навчанням працівників. Кадрова робота займає у директора з розвитку достатньо багато часу.

У дирекції (генеральний директор, директор з розвитку) ТОВ «Довіра – фарм» знаходять рішення питань стратегічного порядку: формують кадрову політику, визначають способи мотивації персоналу, розробляють методичні та нормативні матеріали (документи), здійснюють контроль за їх виконанням та загальне керівництво всіма підрозділами ТОВ «Довіра – фарм».

Кадрова політика в ТОВ «Довіра – фарм» свідомо не формується, оскільки відсутній кваліфікований менеджер з управління персоналом. Управління персоналом здійснюється в сфері можливостей всіма керівниками організації.

Кадрова робота організована та узгоджена з вимогами чинного нині трудового законодавства України.

Ці принципи існуючого трудового законодавства України повністю виконуються в ТОВ «Довіра – фарм», що відображається у трудовому договорі, укладеному з працівником. Договірне регулювання здійснюється трудовим колективом та роботодавцем у встановленому трудовим законодавством України порядку.

Функції управління роботодавця, керівництво трудовим процесом працівників, з якими укладено трудовий договір, вимагають від нього прийняття локальних нормативних актів. Керівництво ТОВ «Довіра – фарм» нарівні з іншими діями затверджує штат, видає накази та дає вказівки, які обов'язкові для виконання всіма працівниками організації.

Основне завдання ТОВ «Довіра – фарм» у сфері системи управління персоналом полягає у формуванні «команди», що складається з висококваліфікованих працівників, які прагнуть реалізувати свій потенціал у вирішенні технічних, економічних та соціальних завдань ТОВ «Довіра – фарм». Створення умов для оптимального використання кадрового потенціалу, зміцнення єдиної корпоративної культури, ефективної мотивації та професійного розвитку працівників. Метою системи управління персоналом у ТОВ «Довіра – фарм» є формулювання ключових принципів управління персоналом та характеристика основних напрямків системи управління персоналом.

2.3 Дослідження системи підбору персоналу ТОВ «Довіра – фарм»

Проаналізуємо систему найму персоналу ТОВ «Довіра – фарм».

При управлінні персоналом, на етапі набору та відбору кадрів, організація вибирає з ряду кандидатів одного або кількох людей, більш підходящих за існуючими критеріями на вакантне місце. При цьому повинна забезпечуватися задоволеність, звичайно ж, самих працівників. Кожен прийом працівника на роботу веде за собою досить великі витрати для організації.

Основною задачею при наймі співробітників на роботу є задоволення попиту на працівників у якісному та кількісному відношенні. Існуюча на даний момент система підбору, відбору та найму персоналу в ТОВ «Довіра – фарм».

1. Поява вакансії (поява нової або необхідність заповнення нині існуючої).

2. Пошук кандидата всередині компанії та за рекомендаціями працівників. Просування по службі достатньо сильно мотивує працівника, а організації не потрібно навчати нового спеціаліста нюансам роботи в компанії. Основний ризик при внутрішній кадровій політиці буде полягати в тому, що в компанію не надходять нові кадри зі свіжими поглядами та ідеями, що може призвести до застою.

3. При відсутності кандидата, розміщення оголошень (зазвичай це коротка біжуча стрічка на ТБ).

4. Проведення інтерв'ю по телефону (прийняття рішення про проведення співбесіди або відмова). При телефонному інтерв'ю виявляється досвід роботи, освіта, вік та загальні характеристики. При позитивному рішенні призначається співбесіда.

5. Проведення співбесіди Директором з розвитку (оцінка професійного досвіду кандидатів, оцінка особистих якостей – психовізуальна діагностика,

мова, поведінка тощо, перевірка повного пакету документів, який необхідний, завершення зустрічі).

6. Під час співбесіди відбувається обмін інформацією, найчастіше у формі питань та відповідей. Існує кілька різних помилок, які зменшують результативність проведених бесід. Найпоширеніша помилка під час співбесіди – тенденція робити висновки про людину за першим враженням, прямо з перших хвилин бесіди. Також трапляються випадки, коли той, хто проводить бесіду, базує свою думку на враженні про те, як людина виглядає, сидить на кріслі, дотримується візуального контакту, і на підставі цих вражень робить оцінку на посаду.

7. Прийняття рішення про найм кандидата або відмову (у випадку невідповідності професійних, а також особистих якостей кандидата на посаду керівник приймає рішення про працевлаштування кандидата та повідомляє йому про прийняте рішення та призначає час для оформлення документів).

8. Оформлення співробітника на роботу. Визначення дати виходу на роботу (написання заяви кандидатом; консультація по процесу прийому на роботу, мед. комісія або готова медична книжка, оформлення документів – наказ, ознайомлення з локально – нормативними актами; підписання документів, вихід співробітника на випробувальний термін). Інформованість про Правила внутрішнього розпорядку відбувається при прийомі на роботу.

На кожну посаду обов'язково складена посадова інструкція. З усіма працівниками ТОВ «Довіра – фарм» укладені трудові договори, проводяться планові інструктажі з охорони праці та техніки безпеки. Система найму персоналу ТОВ «Довіра – фарм» представлена на рисунку 2.5.

Випробувальний термін у аптеці триває 1 місяць. Положення про введення на посаду було розроблено, щоб процес вливання в роботу проходив швидше та легше для нового співробітника. Відповідно до цих положень план заходів з адаптації виглядає наступним чином, як представлено в таблиці 2.5.

При прийомі працівників одночасно з трудовим договором укладається договір колективної матеріальної відповідальності, на кожен аптеку свій.

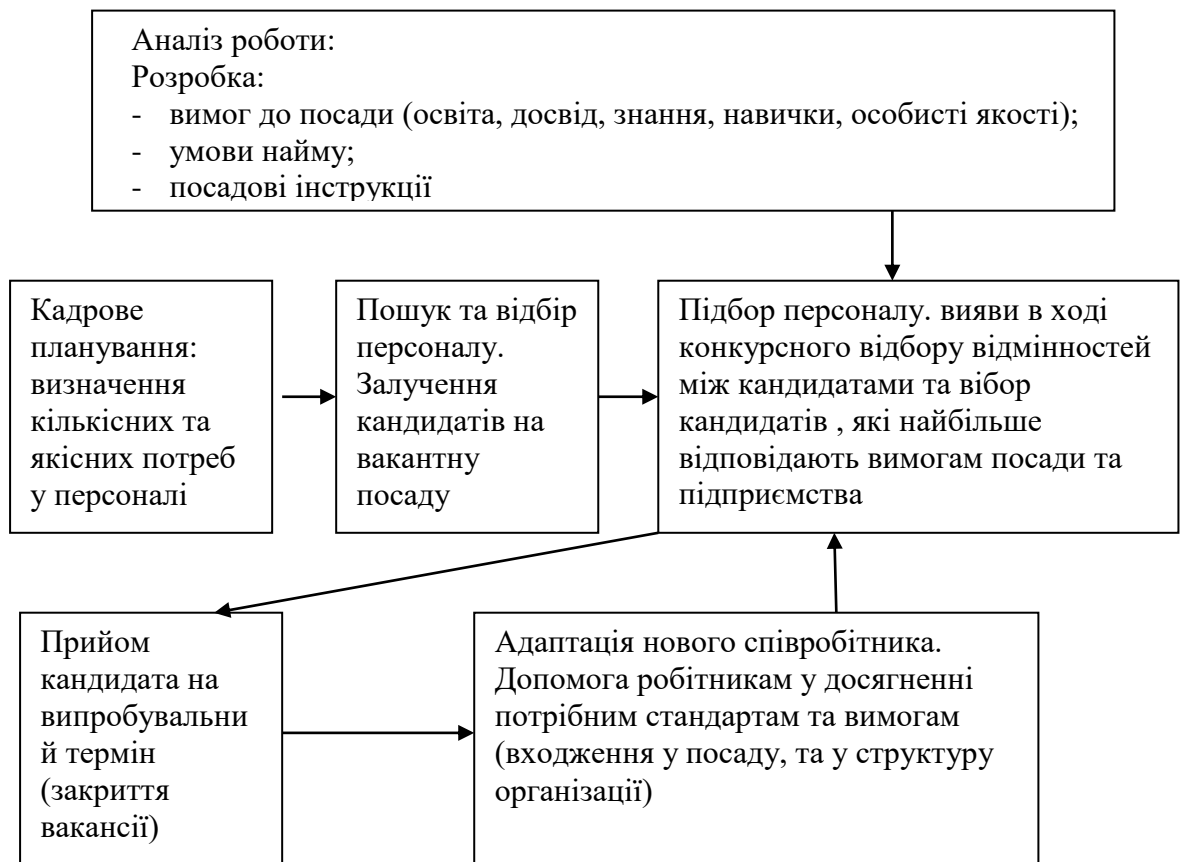


Рисунок 2.5 – Система найму персонала ТОВ «Довіра – фарм»

Результатом реалізації даного плану є комфортне входження нового співробітника в колектив, і таким чином вже після першого місяця він здатний ефективно працювати, виконуючи свої функції в повному обсязі та без помилок. Матеріально відповідальні особи на підприємстві наділені наступними правами: участь у прийманні, обробці, складуванні, зберіганні та видачі товарів; здійснення взаємного контролю над роботою з використанням товарно – матеріальних цінностей; можуть брати участь у інвентаризації цінностей; можуть вимагати проведення позачергової інвентаризації; можуть вимагати від адміністрації дотримання умов договору та створення необхідних умов для повної збереженості товарно – матеріальних цінностей; можуть брати участь у обговоренні та вирішенні питань, пов'язаних з виконанням договорів про матеріальну відповідальність.

Таблиця 2.5 – План вступу на посаду та заходи щодо адаптації

Заходи, які необхідно провести за вступі на посаду	Відповідальні за проведення	Термін
I Етап		
1. Прийом заяви та задоволення претендента вимогам	Директор з розвитку	1 – 5 днів
2. Підписання трудового договору. Ознайомлення з документами під розпис: Правила внутрішнього трудового розпорядку, Положення про оплаті праці	Головний бухгалтер	Протягом одного дня
3. Ознайомлення працівника з історією організації, послугами, традиціями	Директор з розвитку	
4. Роз'яснення загального режиму роботи та вимог до роботи (графік роботи, перерви, відпустки, вихідні), ознайомлення з Правилами внутрішнього трудового розпорядку	Директор з розвитку	
5. Оформлення документів, необхідних під час найму(Особиста справа, трудова книжка)	Головний бухгалтер	
6. Повідомлення дати виходу на роботу, до кого з'явиться та куди	Директор з розвитку	
II Етап		
1. Подання співробітника безпосередньому керівнику	Директор з розвитку	У перший день роб.
2. Знайомство співробітника з функціональними обов'язками, технологією роботи, робочим місцем	Безпосередній керівник	Перші 2 – 3 дні роботи
3. Знайомство з іншими співробітниками, із якими він буде взаємодіяти, схема взаємодії	Безпосередній керівник	У перший день роб.
4. Ознайомлення співробітника із прийнятими методами планування робіт, звітності та контролю	Безпосередній керівник	Перші 2 – 3 дня роботи
5. Ознайомлення з можливими труднощами виробничого процесу, з механізмом вирішення проблем, прецедентами, процедурою розгляду дисциплінарні порушення.	Безпосередній керівник	Весь випробувальний термін
6. Навчання методам та прийомам роботи	Колеги	Весь випробувальний термін
7. Контроль за якістю виконання роботи у період випробувального терміну	Безпосередній керівник	Весь випробувальний термін
8. Підведення підсумків проходження випробувального строку працівником та прийняття рішення про подальші діях.	Директор з розвитку	За тижнеб до кінця випробувального терміну

Таким чином, основною задачею в ТОВ «Довіра – фарм» при наймі персоналу на роботу є задоволення попиту на працівників у якісному та кількісному відношенні.

Для всього персоналу в ТОВ «Довіра – фарм» прийнята погодинна система оплати праці, яка складається з гарантованої оплати праці (посадового окладу) та премії за результатами роботи.

Посадовий оклад визначається за штатним розписом та узгоджується в контракті. Заробітна плата залежить від займаної посади, освіти, стажу роботи.

На жаль, заробітна плата не залежить від таких показників, як виручка та порівняльний аналіз за аптеками. Відсутня командна боротьба між аптеками та співробітниками всередині них. Оскільки відсутня участь у прибутках організації, співробітники не мотивовані продавати більше. Досить просто перебувати на робочому місці та виконувати свої обов'язки, не докладаючи великих зусиль.

Розглянемо атестацію персоналу ТОВ «Довіра – фарм».

Формою періодичної оцінки роботи персоналу в організації ТОВ «Довіра – фарм» є атестація, яку працівники організації проходять раз на рік. Процедура атестації оформляється відповідно до законодавчих вимог та локальних нормативних документів. Атестація проводиться не тільки усно, але й письмово, для чого розроблені форми, в яких будуть фіксуватися результати.

Відзначимо наступні етапи атестації:

1. Підготовка документів, що регламентують роботу системи оцінки (положення, інструкції, форми тощо).
2. Своєчасне інформування персоналу про цілі та зміст системи оцінки.
3. Інформування працівників про відповідність їх робочих показників вимогам організації.

4. Завершує процес атестації персоналу в ТОВ «Довіра – фарм» аналіз результатів оцінки роботи персоналу та підготовка звітів для вищого керівництва. Ці звіти містять матеріали, що узагальнюють підсумкові результати, отримані при оцінці роботи різних категорій персоналу, та пропозиції, спрямовані на підвищення віддачі від людських ресурсів організації.

При атестації в ТОВ «Довіра – фарм» оцінку роботи атестованих проводить спеціально створена атестаційна комісія, до складу якої входять:

1. представники керівництва;
2. керівники підрозділів;
3. представник кадрової служби.

При атестації управлінського та рядового персоналу в ТОВ «Довіра – фарм» застосовуються методи ранжування.

ТОВ «Довіра – фарм» застосовується пряме ранжування. Пряме ранжування вимагає від особи, яка проводить оцінку, розставити працівників, що входять до оцінюваної групи, за певним показником (наприклад, професійна компетентність, самостійність, рівень розвитку лідерських якостей тощо) від найгіршого до найкращого або від найменш ефективного до найбільш ефективного. У цьому випадку найкращий працівник отримує найвищий ранг, а найгірший – найнижчий.

Ще одним із методів оцінки персоналу при проведенні атестації в ТОВ «Довіра – фарм» є оціночна співбесіда.

Оціночна співбесіда – це структуроване інтерв'ю з оцінюваним, що вирішує цілком конкретні завдання.

Оціночне співбесіда проводиться в рамках регулярної атестації спеціально створеною для цієї мети атестаційною комісією.

Успіх оціночного співбесіди вирішально залежить від керівника та членів атестаційної комісії (якщо це співбесіда проводиться в рамках атестації).

У практиці проведення атестації в ТОВ «Довіра – фарм» використовується оціночне інтерв'ю, спрямоване на багатостороннє вивчення особистості. При цьому особистість розглядається як система, до якої входять чотири компоненти: (1) інтелект, (2) мотивація працівника, (3) темперамент і характер, (4) досвід роботи.

У формуванні мотивації працівників, підвищенні їх самовіддачі у трудовій діяльності особливе місце відводиться соціальній політиці організації. На підприємстві реалізуються пільги та гарантії в рамках соціального захисту працівників (соціальне страхування на випадок хвороби, у разі безробіття тощо), встановлені на вищому рівні. Крім того, організації надають своїм працівникам та членам їх сімей додаткові пільги за рахунок виділених на ці цілі коштів, зароблених колективом організації.

Отже, соціальна політика організації як складова частина менеджменту представляє собою цілі та заходи, пов'язані з наданням своїм працівникам додаткових пільг, послуг та виплат соціального характеру.

Відповідно, соціальне забезпечення працівників, розвиток їх особистісних якостей, збереження здоров'я є умовою успіху організації. В ТОВ «Довіра – фарм» існує досить потужний соціальний пакет заходів та гарантій, що відповідає вищезазначеним вимогам.

Висновки до розділу 2

Прийнята ТОВ «Довіра – фарм» система підбору персоналу також істотно впливає на склад усієї організації та кожної групи окремо. На ТОВ «Довіра – фарм» пріоритет на вакантні посади надається кандидатам з числа своїх співробітників і лише потім, у разі негативних результатів, запрошувати до участі у конкурсі спеціалістів зі сторони. Вважається, що це покращує моральний клімат у колективі, зміцнює віру співробітників у свою

організацію. ТОВ «Довіра – фарм» має налагоджену систему підбору кадрів відповідно до розроблених вимог до співробітників. Однак прийнятих на підприємстві методів найму персоналу недостатньо, оскільки вони не дозволяють забезпечити його кваліфікованими співробітниками.

В ході дослідження нами виявлено наступні недоліки у системі підбору, відбору та найму персоналу ТОВ «Довіра – фарм»:

1. Відсутність карти компетенцій для кожної вакантної посади, яка має принципове значення для організації, та кваліфікаційної карти для посад, які не є такими ключовими.

2. Слабке використання нових сучасних технологій для пошуку необхідних кадрів, наприклад, Інтернет – технологій.

3. Основним напрямком ТОВ «Довіра – фарм» у сфері людських ресурсів має стати постійне підвищення кваліфікації працюючого персоналу. Люди повинні навчатися і перенавчатися, постійно нарощуючи свої навички. У ТОВ «Довіра – фарм» як підхід використовується репетиторство та обговорення. Досвідчені співробітники навчають новачків. Такий репетитор дає хороший приклад того, що потрібно робити. Він також відповідає на запитання та пояснює, чому різні речі робляться так, а не інакше. Обов'язком репетитора є слідкувати за тим, щоб навчаємий йшов до мети найбільш раціональним та адекватним способом.

Система матеріальної мотивації персоналу в ТОВ «Довіра – фарм» складається з гарантованої оплати праці (посадового окладу). Грошові винагороди виплачуються директором за його розсуд. На жаль, заробітна плата не залежить від таких показників, як виручка та порівняльний аналіз за аптеками. Відсутня командна боротьба між аптеками та співробітниками всередині них. Оскільки відсутня участь у прибутках організації, співробітники не мотивовані продавати більше.

Відсутні чітко сформульовані цілі атестації. Результати атестації не враховують роботу протягом усього періоду, навіть якщо в цей час відзначалися значні коливання.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ У ФАРМРІТЕЙЛІ

3.1 Рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Довіра – фарм»

З метою вдосконалення діяльності з управління персоналом організації ТОВ «Довіра – фарм» на підставі проведеного аналізу пропонуються такі заходи:

1. Для підвищення ефективності управління персоналом запровадити посаду фахівця з управління персоналом на півставки.
2. Розробити нову систему підбору, відбору та адаптації кадрів, засновану на картах компетенцій.
3. Розширити джерела пошуку кваліфікованих кадрів.
4. Організувати курси для підвищення кваліфікації співробітників.
5. Оптимізувати систему оплати праці.
6. Підсилити корпоративний дух.
7. Переглянути систему атестації персоналу та адаптувати її до цілей організації.
8. Запровадити новий метод оцінки персоналу.

Ефективність управління персоналом малого підприємства ТОВ «Довіра – фарм» можна підвищити, введенням нової штатної одиниці – спеціаліста з управління персоналом. Оскільки найм нового співробітника для такої малої організації не є доцільним, але необхідно розвантажити Директора з розвитку, то передбачається ввести суміщення посад на півставки. Вибір буде проводитися всередині фірми. Керівникам 4 аптек буде запропоновано на конкурсній основі розширити їхні службові обов'язки. Також слід створити посаду менеджера з персоналу, розробити посадову

інструкцію для неї та передбачити в ній закріплення вимог, перелічених нижче.

Основні цілі та завдання менеджера з персоналу:

- розробка та реалізація кадрової стратегії, а також організаційних механізмів її забезпечення;

- здійснення оперативної кадрової політики;

- підбір та розстановка кадрів, стимулювання якості праці;

Менеджер з персоналу повинен знати:

- законодавчі та нормативно – правові акти, що регулюють діяльність організації, установи, організації з управління персоналом;

- законодавство про працю;

- основи ринкової економіки, підприємництва та ведення бізнесу, кон'юнктуру ринку робочої сили та освітніх послуг;

- порядок ціноутворення та оподаткування;

- основи маркетингу, сучасні концепції управління персоналом.

- основи трудової мотивації та системи оцінки персоналу;

- форми та методи навчання та підвищення кваліфікації кадрів;

- порядок розробки трудових договорів (контрактів);

- методи та організацію менеджменту;

- основи технології виробництва та перспективи розвитку організації, установи, організації, структуру управління та їх кадровий склад;

- основи загальної та соціальної психології, соціології та психології праці;

- основи виробничої педагогіки;

- етику ділового спілкування;

- передовий вітчизняний та зарубіжний досвід у сфері управління персоналом;

- основи організації діловодства;

- методи обробки інформації з використанням сучасних технічних засобів, комунікацій та зв'язку, обчислювальної техніки; правила та норми

охорони праці.

Обов'язки менеджера з персоналу:

- організовує роботу з персоналом відповідно до загальних цілей розвитку організації та конкретних напрямків кадрової політики для досягнення ефективного використання та професійного удосконалення працівників;
- забезпечує комплектацію організації працівниками необхідних професій, спеціальностей та кваліфікації;
- визначає потребу в персоналі, вивчає ринок праці з метою визначення можливих джерел забезпечення необхідними кадрами;
- здійснює підбір кадрів;
- організовує навчання персоналу, координує роботу з підвищення кваліфікації співробітників та розвитку їхньої ділової кар'єри;
- передає інформацію з кадрових питань та важливі кадрові рішення всім працівникам;
- організовує проведення оцінки результатів трудової діяльності працівників, атестацій, конкурсів на заміщення вакантних посад;
- спільно з директором з розвитку бере участь у прийнятті рішень з питань найму, переведення, просування по службі, пониження в посаді, накладення адміністративних стягнень, а також звільнення працівників;
- розробляє систему оцінки ділових та особистісних якостей працівників;
- консультує дирекцію з питань організації управління персоналом;
- бере участь у плануванні соціального розвитку колективу, вирішенні трудових спорів та конфліктів;
- керує підлеглими співробітниками, вивчає потреби та очікування персоналу, на основі цього розробляє систему матеріального та морального винагородження, мотивації.

Права менеджера з персоналу:

- ознайомлюватися з проектами рішень директора організації, що

стосуються його діяльності;

- виносити на розгляд директора організації пропозиції щодо покращення діяльності організації з питань, що входять у його компетенцію;
- підписувати та візувати документи в межах своєї компетенції;
- повідомляти директору організації про всі виявлені в процесі виконання своїх службових обов'язків недоліки в підприємницькій діяльності організації. виносити на розгляд директора організації: а) подання про призначення, переміщення та звільнення з займаних посад працівників, які не відповідають вимогам реалізованої кадрової політики; б) про накладення стягнень на порушників виробничої та трудової дисципліни; в) про заохочення видатних працівників.

Введення в структуру організації нової посадової позиції – менеджера з управління персоналом, є дуже складним заходом, який призводить до перерозподілу функцій, реорганізації бізнес – процесів та характеру функціонування організації. Результат діяльності спеціаліста оцінюється як сукупний ефект від здійснених ним у організації змін.

3.2 Рекомендації щодо формування ефективної системи підбору персоналу ТОВ «Довіра – фарм»

Наступним заходом є висунення рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування системи найму, підбору та адаптації працівників. Перевагу при відборі кандидата на вакантне місце необхідно віддавати тому, хто володіє мистецтвом продажу, ведення переговорів та вирішення конфліктів. Ці якості також можуть бути покладені в основу системи оцінки персоналу ТОВ «Довіра – фарм», його просування та заохочення.

Як показав проведений аналіз, одним із недоліків у існуючій системі є слабке використання мережі Інтернет при пошуку необхідних кандидатів.

Тим часом, Інтернет часто дозволяє швидше закрити вакансію. Кадрові ресурси мережі Інтернет, на наш погляд, можна згрупувати за кількома блоками:

1. Бази даних кандидатів і вакансій працівників.
2. Сайти рекрутингових агентств, на яких, з одного боку, розміщена інформація про вакансії, надані роботодавцями, а з іншого – надаються можливості заповнення резюме з метою поповнення кадрової бази агентств.
3. Сайти навчальних організацій або університетів, бізнес – шкіл.
4. Сайти різних компаній, фірм та організацій, що публікують списки своїх відкритих на поточний момент вакансій. Якщо сайт організації ніхто не відвідує, то можна створити для розділу «Робота» спеціальний домен.
5. Сайти організацій, що надають послуги у сфері кадрового менеджменту.

В посадові обов'язки менеджера з персоналу доцільно ввести обов'язки розміщувати на відповідних сайтах оголошення про найм на роботу необхідних кадрів, а також переглядати в мережі Інтернет резюме кандидатів за потрібними для організації спеціальностями.

Слабким місцем у системі відбору, підбору, найму персоналу в ТОВ «Довіра – фарм», як показало проведене дослідження, є відсутність карт компетенцій для кожної вакантної ключової посади та кваліфікаційних карт для посад, які не є ключовими.

Необхідно розробляти карту компетенцій (професійний портрет, портрет ідеального співробітника) для кожної вакантної ключової посади. У цьому процесі повинні брати участь менеджер з персоналу та директор з розвитку.

При розробці карти можна всі вимоги до претендентів об'єднувати в три групи: професіоналізм (освіта, досвід роботи, професійні навички), соціальна компетенція (сімейний стан, здатність працювати в команді, система цінностей), відповідність вимогам корпоративної культури (передбачає наявність у потенційного співробітника тих специфічних

якостей, які необхідні для ефективної діяльності конкретного підрозділу). Порівняно з іншими вимогами, професіоналізм ставиться на перше місце, оскільки вважається, що якщо людина є професіоналом, то її особистісні недоліки менше впливають на ефективність праці та на стосунки з колективом. Професійний портрет необхідно створити на основі не тільки повної інформації про посаду, про основні та додаткові обов'язки, але й про людей, з якими спеціаліст буде взаємодіяти.

Як приклад, карта компетенцій фармацевта представлена в додатку А. У цій карті зазвичай вказуються ключові вимоги та навички, які необхідні для фармацевта, включаючи: вища фармацевтична освіта та ліцензія на право займатися фармацевтичною діяльністю; професійні навички: знання лікарських препаратів, їх властивостей, способів застосування та можливих побічних ефектів, вміння читати та інтерпретувати медичні призначення; комунікативні навички: здатність ефективно спілкуватися з клієнтами та медичним персоналом, надавати консультації та рекомендації; вміння ефективно організувати робочий простір, управління запасами ліків; дотримання етичних норм та конфіденційності пацієнтської інформації.

Ця карта компетенцій може бути використана як основа для відбору, найму та оцінки фармацевтів, а також для планування їхнього професійного розвитку.

Поведінка людей у групі в багатьох випадках буде визначатися не тільки офіційними правилами, але й неформальними нормами, які склалися в ТОВ «Довіра – фарм», тобто організаційною культурою ТОВ «Довіра – фарм», до якої ця група належить. Зазвичай працівники освоюють організаційну культуру протягом кількох місяців роботи. Вони починають розуміти, як поводитися в даній організації, щоб досягти успіху та уникнути зайвих неприємностей, наскільки чесно та щиро слід поводитися в тій чи іншій ситуації, де і які питання можна задавати, а де краще утриматися від недоречних запитань, як прийнято одягатися в даній організації тощо.

Кожна група в ТОВ «Довіра – фарм», будучи субкультурою в загальній

організаційній культурі ТОВ «Довіра – фарм» керується її законами; разом з тим вона може розробляти на їх основі свої власні неформальні норми правила, притаманні виключно даній групі.

Керівництво організації повинно щорічно створювати програми в області управління персоналом з метою його швидшої адаптації та контролювати їх виконання, діагностувати функціонування служби управління персоналом, проводити професійну діагностику ділових та особистісних якостей керівних кадрів. Професійна діагностика керівника ТОВ «Довіра – фарм» представляє важливу ланку в розвитку організації, передумовою якого є розвиток професійних та особистісних якостей керівників, які забезпечують своєю діяльністю цей процес.

Наступним заходом є періодичне підвищення кваліфікації працівників. Керівництво повинно регулярно проводити програми навчання, підготовки та перепідготовки працівників.

Підготовка передбачає навчання працівників навичкам, які дозволяють підвищити продуктивність їхньої праці. Мета, яку переслідує керівництво – забезпечення свого підприємства достатньою кількістю людей з необхідними специфічними навичками та здібностями, що є необхідною умовою відтворення та розширення бізнесу, часто не підтримується.

Дослідження та досвід управлінського складу показує, що навчання у робочий час є більш ефективним і, ймовірно, більш перспективним. Рекомендується проводити підвищення кваліфікації (підготовку, перепідготовку) нового персоналу після відпрацювання не менше 6 місяців. Це можна обґрунтувати тим, що перші місяці людина адаптується, може отримати необхідні навички у більш досвідчених працівників, без матеріальних витрат. Після 6 місяців роботи вже видно, чи бажає ця людина продовжувати працювати, аналізуючи досягнуті нею результати. Часто можна зустріти таку ситуацію, коли працівник проходить курси з підвищення кваліфікації за рахунок коштів підприємства, після чого він може знайти більш перспективне робоче місце. В результаті підприємство втрачає і

працівника, і вкладені в нього кошти.

Ефективне використання потенціалу працівників повинно включати в себе:

- планування та вдосконалення роботи з персоналом;
- підтримку та розвиток здібностей та кваліфікації працівників.

Для послідовного підвищення кваліфікації робітників, отримання ними технічних знань, високопродуктивними методами виконання складних та відповідальних робіт, тарифікованих за вищими розрядами даної спеціальності, повинні бути організовані: курси техніки продажів; курси цільового призначення; навчання співробітників другим та суміжним професіям.

Рекомендується укладати договори з різними навчальними закладами, виділяти безпроцентні позики на освіту на кілька років. Пріоритет, звичайно, за рішенням генерального директора, рекомендується віддавати перспективним працівникам, тим самим прив'язуючи спеціалістів до підприємства, даючи можливість проявити себе в найбільшій мірі.

Повинні бути розроблені умови для забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання трудових ресурсів. Повинна бути розроблена система оплати праці, яка не обмежена мінімальними та максимальними розмірами та залежить від результатів роботи колективу в цілому та кожного працівника зокрема. Оплата праці працівників повинна проводитися в повній відповідності з їх трудовим внеском у кінцеві результати праці колективу.

Цілі організації, під які система мотивації вибудовується:

- підвищення обсягу продажів, що призводить до збільшення виручки;
- підвищення якості обслуговування, як наслідок підвищення конкурентоспроможності.

Для досягнення цілей організації була створена абсолютно нова система матеріальної мотивації співробітників. Раніше заробітна плата представляла собою окладну частину при 40 – годинному робочому тижні.

Відсоткова частина відсутня взагалі. Мотивації достатньо для приходу на роботу та продажу основних популярних товарів, чого недостатньо в нових умовах.

Нині структура заробітної плати будується так:

1. Процент від продажів (як «окладна» частина);
2. Процент від суми чека при замовленні доставки через фізичні точки;
3. Процент від продажу ліків з більшою націнкою;
4. Продаж товарів місяця (3 товари з фіксованою оплатою за кожен продану позицію);
5. Премія за найвищий середній чек. Фармацевт, середній чек якого буде вище за інших, отримує премію.

Система морального та матеріального стимулювання праці передбачає комплекс заходів, спрямованих на підвищення трудової активності працівників і, як наслідок, підвищення ефективності праці, її якості. Але при цьому працівник повинен знати, які вимоги до нього висуваються, яку винагороду він отримає при їх неухильному дотриманні, які санкції наступлять у разі їх порушення. Таких покарань, пов'язаних з втратою матеріальних благ, може бути як мінімум два: часткова виплата обумовленої винагороди або розірвання трудових відносин.

Був створений, додатково до статуту, корпоративний стандарт. У ньому введено положення про зовнішній вигляд та доброзичливий тон обслуговування як вимогу до професійної діяльності.

За рахунок підвищення мотивації праці співробітників, якісного перетворення надання послуг та прагнення співробітників більше заробляти, відбудеться досягнення цілей організації.

Наступний захід – підняття корпоративного духу. Підняття корпоративного духу є одним із принципів управління за А. Файолем. Файоль вважав, що в організації повинна бути добре розвинена корпоративна культура, кожен працівник повинен розуміти ціль діяльності організації, її місію та свою роль для досягнення поставлених цілей. До цього заходу

входять: проведення корпоративних свят, організація тимблдінгів.

Рекомендується розділити персонал на дві групи: до 40 років і після 40 років. Це обґрунтовується тим, що люди приблизно в цих вікових межах мають більш – менш схожі життєві орієнтири, а отже, і мотиви щодо підвищення продуктивності. Необхідно сплачувати колектив проведенням тимблдінгових заходів, корпоративних вечорів. Ці заходи будуть частіше відвідуватися людьми 1 – ї групи, підвищуючи рівень поваги, довіри в колективі. Люди старше 40 років більше зайняті турботою про сім'ю, більше прив'язані до дому. Саме для них слід організовувати поїздки в зони відпочинку, можливо навіть з членами їхніх сімей. Також для них необхідно створити дошку пошани або створити на сайті компанії спеціальну сторінку, яка виконує функцію дошки пошани. Можливо освітлення трудових заслуг у сторінках соціальних мереж. Люди, що належать до 2 – ї групи, будуть відчувати гордість за те, що вони є прикладом, що з їхньою думкою рахується керівництво.

Прийняття рішень, пов'язаних із розвитком ТОВ «Довіра – фарм», передбачає приведення людських ресурсів у відповідність з планами ТОВ «Довіра – фарм». Також важливо приймати рішення, пов'язані з оцінкою поточної діяльності та виявленням робочих проблем.

Варто ввести методику оцінки персоналу «360 градусів», яка активно застосовувалася на Заході з 90 – х років ХХ століття. Суть методики «360 градусів» полягає в тому, що оцінку співробітника проводить все його робоче оточення: керівники, підлеглі, колеги та клієнти, але це обов'язково мають бути люди, які реально бачать робочу поведінку оцінюваного. Крім того, співробітника можуть попросити оцінити самого себе.

Цей вид оцінки використовується для покращення внутрішньої комунікації, розвитку корпоративної культури. Це погляд на співробітника з різних сторін. Інформацію отримують за допомогою бесіди з самим співробітником, його безпосереднім начальником, колегами, підлеглими, а в окремих випадках і з клієнтами оцінюваного. Оцінка може проводитися для

СО – самооцінка, К – керівник, П – підлеглий.

Плюсом даної технології є її демократичність. Однак ця сама демократичність можлива лише за умови грамотного проведення тестування. Труднощі методики в тому, що вона достатньо важка у проведенні. Потрібні чітко вироблені критерії оцінки. Друга складність полягає в тому, що потрібно правильно організувати збір інформації, а також чітко проінформувати людей про цілі тестування.

Це означає, що для успішного застосування методики оцінки «360 градусів» необхідно детально продумати всі аспекти її реалізації. Важливо забезпечити, щоб усі учасники процесу розуміли свою роль та мету оцінки, а також мали чіткі критерії для оцінювання. Крім того, потрібно ефективно збирати та аналізувати отриману інформацію, щоб забезпечити об'єктивність та корисність результатів оцінки для подальшого розвитку співробітників та покращення роботи організації.

3.3 Впровадження проектної пропозиції управління персоналом ТОВ «Довіра – фарм»

Представлена проектна пропозиція складається з п'яти етапів, дотримання яких допоможе спланувати та реалізувати дії з удосконалення системи управління персоналом. Мета цих етапів полягає в наступному:

1. Пришвидшення залучення людей до процесу удосконалення системи управління персоналом, що передбачає активне залучення співробітників до обговорення та розробки нових підходів, що сприяє їхньому більшому розумінню та прийняттю змін.

2. Мінімізація опору персоналу через відкрите спілкування та залучення співробітників до процесу змін, можна зменшити їхній опір та негативне ставлення до нововведень.

3. Роз'яснення зацікавленим особам основних акцентів оновленої

системи управління персоналом, що включає інформування про те, які зміни будуть впроваджені, які аспекти залишаться незмінними, та як це вплине на роботу кожного співробітника.

4. Конструювання системи цілеспрямованих дій, а відповідно Розробка чіткого плану дій, який включає конкретні кроки, відповідальних осіб та терміни реалізації, дозволяє ефективно управляти процесом змін.

5. Вплив на движущі сили змін у системі управління персоналом передбачає ідентифікацію та використання ключових факторів, які можуть сприяти або перешкоджати змінам, щоб забезпечити успішну реалізацію нової системи управління персоналом.

Кожен з цих етапів важливий для забезпечення гладкого та ефективного переходу до оновленої системи управління персоналом, що сприятиме підвищенню загальної продуктивності та задоволеності працівників.

План заходів щодо впровадження проектних пропозицій для ТОВ «Довіра – фарм». Етапи впровадження проектних пропозицій представлено на рис.3.1.

Отже, на першому етапі необхідно визначити провідних фахівців у галузі перспективних поглядів на управління персоналом в цілому, можливо, залучення зовнішніх експертів. По – друге, слід зібрати цих людей для спільної розробки узгодженого погляду на сучасну систему управління персоналом. Важливо отримати думку тих осіб, які можуть уявити собі організацію інакше, ніж інші.

Другий крок полягає у повторенні процедури першого кроку, але зосереджуючи увагу на бажаній або переважній системі управління персоналом. Обговорення сучасної системи управління персоналом має проводитися окремо від обговорення бажаної системи управління персоналом таким чином, щоб обидва обговорення не вплинули одне на одного. Дискусії найкраще проводити за питаннями, які представляють найбільшу цінність з точки зору процесу в цілому.

1. Діагностика поточного стану	На даному етапі вирішуються наступні завдання: відбір персоналу для здійснення необхідних перетворень системи управління персоналом; виявлення сильних і слабких сторін існуючої системи управління персоналом.
2. Діагностика та досягнення консенсусу в розумінні оновленої системи управління персоналом	На даному етапі вирішуються наступні завдання: обговорення виявлених сильних і слабких сторін існуючої системи управління персоналом; посилення та удосконалення контролю за станом системи управління персоналом; розгляд конкретних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом для підприємства ТОВ «і»:
3. Осмислення результатів	На даному етапі вирішуються наступні завдання: конкретизація висунутих рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом; здійснення прогностичної оцінки впровадження розроблених пропозицій. Відповідальний за цей етап – директор з розвитку.
4. Вивчення досвіду щодо удосконалення системи управління персоналом	На даному етапі удосконалення системи управління персоналом проводиться аналіз існуючого досвіду в досліджуваній області.
Стратегічні дії	На даному етапі вирішуються наступні завдання: удосконалення системи контролю за станом системи управління персоналом за рахунок аналізу та узагальнення відомостей, що стосуються підсистем, які складають систему управління персоналом. остаточне затвердження проекту удосконалення системи управління персоналом на основі прийнятих пропозицій; впровадження розроблених заходів; розробка прогностичної оцінки ефективності впровадження розроблених пропозицій щодо удосконалення системи управління персоналом.

Рисунок 3.1 – План заходів щодо впровадження проектних пропозицій ТОВ «Довіра – фарм»

Розгляд конкретних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом для підприємства ТОВ «Довіра – фарм»:

1. Введення посади фахівця з управління персоналом.
2. Формування нової системи набору, відбору та адаптації кадрів на основі карт компетенцій.

3. Розширення джерел пошуку кваліфікованих кадрів.
4. Направлення співробітників на підвищення кваліфікації.
5. Удосконалення системи оплати праці.
6. Підняття корпоративного духу.
7. Удосконалення системи атестації персоналу.
8. Впровадження нової методики оцінки персоналу.

На третьому етапі удосконалення системи управління персоналом викреслюються профілі сучасної та бажаної системи управління персоналом і чітко виявляються різниці. Відсутність суттєвих відмінностей не означає, що немає необхідності у серйозних змінах. Невеликі зсуви можуть бути не менш важливими, ніж суттєві перетворювальні процедури.

Вивчення досвіду щодо удосконалення системи управління персоналом – четвертий етап. На даному етапі удосконалення системи управління персоналом проводиться аналіз існуючого досвіду в досліджуваній області. Завданням даного етапу є використання можливостей вивченого досвіду в ТОВ «Довіра – фарм».

П'ятий крок орієнтований на вибір та здійснення дій, необхідних для вирішення поставлених стратегічних завдань щодо удосконалення системи управління персоналом. Іншими словами, на цьому кроці потрібно чітко визначити дії та поведінку, які будуть взяті на озброєння як складова частина удосконалення системи управління персоналом.

Отже, запропонований план заходів щодо впровадження проектних пропозицій дозволить досягти наступних цілей:

1. Ефективно визначити ключові напрямки змін у системі управління персоналом, що сприятиме підвищенню загальної продуктивності та задоволеності працівників.

2. Забезпечити залучення та використання експертних знань, як внутрішніх, так і зовнішніх спеціалістів, для розробки та впровадження інноваційних підходів у управлінні персоналом.

3. Створити прозорий та об'єктивний механізм оцінки поточної системи

управління персоналом, виявляючи її сильні та слабкі сторони для подальшого удосконалення.

4. Розробити та впровадити конкретні рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності системи управління персоналом, включаючи нові методики набору, адаптації та оцінки персоналу.

5. Підвищити рівень кваліфікації та мотивації персоналу через систематичне навчання та розвиток.

6. Зміцнити корпоративну культуру та дух командної роботи, що позитивно вплине на загальну атмосферу в компанії.

7. Забезпечити постійний моніторинг та аналіз ефективності впроваджених змін, що дозволить своєчасно коригувати курс та вносити необхідні корективи.

Відповідальність за кожен етап плану покладається на визначених осіб, що забезпечує чітку координацію та контроль за виконанням запланованих заходів.

Висновки до розділу 3

Ефективність управління персоналом малого підприємства ТОВ «Довіра – фарм» можна підвищити, введенням нової штатної одиниці – спеціаліста з управління персоналом. Оскільки найм нового співробітника для такої малої організації не є доцільним, але необхідно розвантажити Директора з розвитку, то передбачається ввести суміщення посад на півставки. Вибір буде проводитися всередині фірми. Керівникам 4 аптек буде запропоновано на конкурсній основі розширити їхні службові обов'язки. Також слід створити посаду менеджера з персоналу, розробити посадову інструкцію для неї та передбачити в ній закріплення вимог.

Наступним заходом є висунення рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування системи найму, підбору та адаптації

працівників. Перевагу при відборі кандидата на вакантне місце необхідно віддавати тому, хто володіє мистецтвом продажу, ведення переговорів та вирішення конфліктів. Ці якості також можуть бути покладені в основу системи оцінки персоналу ТОВ «Довіра – фарм», його просування та заохочення.

Слабким місцем у системі відбору, підбору, найму персоналу в ТОВ «Довіра – фарм», як показало проведене дослідження, є відсутність карт компетенцій для кожної вакантної ключової посади та кваліфікаційних карт для посад, які не є ключовими.

Необхідно розробляти карту компетенцій (професійний портрет, портрет ідеального співробітника) для кожної вакантної ключової посади. У цьому процесі повинні брати участь менеджер з персоналу та директор з розвитку.

При розробці карти можна всі вимоги до претендентів об'єднувати в три групи: професіоналізм (освіта, досвід роботи, професійні навички), соціальна компетенція (сімейний стан, здатність працювати в команді, система цінностей), відповідність вимогам корпоративної культури (передбачає наявність у потенційного співробітника тих специфічних якостей, які необхідні для ефективної діяльності конкретного підрозділу). Порівняно з іншими вимогами, професіоналізм ставиться на перше місце, оскільки вважається, що якщо людина є професіоналом, то її особистісні недоліки менше впливають на ефективність праці та на стосунки з колективом. Професійний портрет необхідно створити на основі не тільки повної інформації про посаду, про основні та додаткові обов'язки, але й про людей, з якими спеціаліст буде взаємодіяти.

Рекомендується укладати договори з різними навчальними закладами, виділяти безпроцентні позики на освіту на кілька років. Пріоритет, звичайно, за рішенням генерального директора, рекомендується віддавати перспективним працівникам, тим самим прив'язуючи спеціалістів до підприємства, даючи можливість проявити себе в найбільшій мірі.

Отже, запропонований план заходів щодо впровадження проектних пропозицій дозволить: ефективно визначити ключові напрямки змін у системі управління персоналом, що сприятиме підвищенню загальної продуктивності та задоволеності працівників; забезпечити залучення та використання експертних знань, як внутрішніх, так і зовнішніх спеціалістів, для розробки та впровадження інноваційних підходів у управлінні персоналом; створити прозорий та об'єктивний механізм оцінки поточної системи управління персоналом, виявляючи її сильні та слабкі сторони для подальшого удосконалення; розробити та впровадити конкретні рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності системи управління персоналом, включаючи нові методики набору, адаптації та оцінки персоналу; підвищити рівень кваліфікації та мотивації персоналу через систематичне навчання та розвиток.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра наведено теоретичне узагальнення та вирішення завдання, яке полягає у розвитку теоретико – методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи підбору персоналу у фармртейлі

Загальні висновки, одержані в результаті дослідження, зводяться до наступного:

1. Правильний вибір співробітників може значно підвищити продуктивність роботи компанії. Компетентні та мотивовані працівники здатні ефективно вирішувати поставлені завдання. Співробітники, які поділяють цінності та цілі компанії, сприяють створенню позитивної та продуктивної робочої атмосфери. Ефективний підбір персоналу допомагає зменшити відсоток звільнень, оскільки співробітники, які добре підходять до своєї роботи, зазвичай залишаються в компанії на довший термін. Різноманітність у команді може сприяти новим ідеям та інноваційним підходам у роботі. Компанії, які відомі своїм професійним підходом до підбору персоналу, приваблюють кращих кандидатів, що створює позитивний імідж на ринку праці. Уміння швидко знаходити та наймати кваліфікованих співробітників дозволяє компанії ефективно адаптуватися до змін у ринкових умовах. Таким чином, підбір персоналу є важливою складовою стратегії будь – якої компанії, що прагне до успіху та стабільності на ринку.

2. Найбільшими ефективними інноваційними методами підбору персоналу вважається рекрутинг (процедура розшуку і відбору професіоналів для компанії); масовий рекрутинг (відбір персоналу виповнюється на однотипні посади і головною проблемою вважається невеликий період розшуку); ексклюзивний пошук (використовується в присутності

відшукування експертів вищої ланки, або людей з особливими знаннями і здібностями в конкретній, досить часто доволі обмеженою області); штатний відбір (виповнюється відбір експертів і прямолінійних менеджерів на стандартні позиції); управлінський відбір (методика розташовується на стику штатного підбору і неповторного розшуку і використовується у випадках, якщо потрібен вибір експертів і керівників середньої ланки); скринінг(стрімкий підбір кандидатів згідно з формальними показниками: освіта, вік, стать, досвід роботи); цифровий рекрутинг(відбор претендентів полягає в застосуванні соціальних мереж, які з часом з засобу для комунікації з товаришами і друзями перетворюються в маркетинговий майданчик, наприклад Instagram та Facebook); підбір тимчасового персоналу (застосовується в короткочасних планах або працях в період з одного дня до 2 – 3 – х місяців); аутплейсмент (сервіс, що враховує працевлаштування на роботу персоналу, звільненого з компанії – замовника відповідно за чітко визначеними термінами і з деякими критеріями); набір молодих фахівців (використовується при відшукуванні і виборі юних експертів і випускників вищих навчальних закладів, а також при роботі з кадровим резервом); пошук талантів (проводиться спрямований відбір перспективних і цікавих людей).

3. Нетрадиційні методи відбору персоналу стають дедалі популярнішими, оскільки вони дозволяють оцінити кандидатів з різних боків та виявити унікальні таланти та навички, які можуть бути неочевидними при використанні стандартних підходів.

4. Прийнята ТОВ «Довіра – фарм» система підбору персоналу також істотно впливає на склад усієї організації та кожної групи окремо. На ТОВ «Довіра – фарм» пріоритет на вакантні посади надається кандидатам з числа своїх співробітників і лише потім, у разі негативних результатів, запрошувати до участі у конкурсі спеціалістів зі сторони. Вважається, що це покращує моральний клімат у колективі, зміцнює віру співробітників у свою організацію. ТОВ «Довіра – фарм» має налагоджену систему підбору кадрів відповідно до розроблених вимог до співробітників. Однак прийнятих на

підприємстві методів найму персоналу недостатньо, оскільки вони не дозволяють забезпечити його кваліфікованими співробітниками.

5. Система матеріальної мотивації персоналу в ТОВ «Довіра – фарм» складається з гарантованої оплати праці (посадового окладу). Грошові винагороди виплачуються директором за його розсуд. На жаль, заробітна плата не залежить від таких показників, як виручка та порівняльний аналіз за аптеками. Відсутня командна боротьба між аптеками та співробітниками всередині них. Оскільки відсутня участь у прибутках організації, співробітники не мотивовані продавати більше.

6. Ефективність управління персоналом малого підприємства ТОВ «Довіра – фарм» можна підвищити, введенням нової штатної одиниці – спеціаліста з управління персоналом. Оскільки найм нового співробітника для такої малої організації не є доцільним, але необхідно розвантажити Директора з розвитку, то передбачається ввести суміщення посад на півставки. Вибір буде проводитися всередині фірми. Керівникам 4 аптек буде запропоновано на конкурсній основі розширити їхні службові обов'язки. Також слід створити посаду менеджера з персоналу, розробити посадову інструкцію для неї та передбачити в ній закріплення вимог.

7. Наступним заходом є висунення рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування системи найму, підбору та адаптації працівників. Перевагу при відборі кандидата на вакантне місце необхідно віддавати тому, хто володіє мистецтвом продажу, ведення переговорів та вирішення конфліктів. Ці якості також можуть бути покладені в основу системи оцінки персоналу ТОВ «Довіра – фарм», його просування та заохочення.

8. При розробці карти можна всі вимоги до претендентів об'єднувати в три групи: професіоналізм (освіта, досвід роботи, професійні навички), соціальна компетенція (сімейний стан, здатність працювати в команді, система цінностей), відповідність вимогам корпоративної культури (передбачає наявність у потенційного співробітника тих специфічних

якостей, які необхідні для ефективної діяльності конкретного підрозділу). Порівняно з іншими вимогами, професіоналізм ставиться на перше місце, оскільки вважається, що якщо людина є професіоналом, то її особистісні недоліки менше впливають на ефективність праці та на стосунки з колективом. Професійний портрет необхідно створити на основі не тільки повної інформації про посаду, про основні та додаткові обов'язки, але й про людей, з якими спеціаліст буде взаємодіяти.

9. Запропонований план заходів щодо впровадження проектних пропозицій дозволить: ефективно визначити ключові напрямки змін у системі управління персоналом, що сприятиме підвищенню загальної продуктивності та задоволеності працівників; забезпечити залучення та використання експертних знань, як внутрішніх, так і зовнішніх спеціалістів, для розробки та впровадження інноваційних підходів у управлінні персоналом; створити прозорий та об'єктивний механізм оцінки поточної системи управління персоналом, виявляючи її сильні та слабкі сторони для подальшого удосконалення; розробити та впровадити конкретні рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності системи управління персоналом, включаючи нові методики набору, адаптації та оцінки персоналу; підвищити рівень кваліфікації та мотивації персоналу через систематичне навчання та розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: офіц. текст. Київ: *Відомості Верховної Ради України*. 1996. №30. Ст. 141.
2. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 року № 322 – VIII. *Відомості Верховної ради України*. 1971. № 50. Ст. 375.
3. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 року № 436 – IV (із змінами та доповненнями). *Відомості Верховної ради України*. 2003. № 19 – 20, № 21 – 22. Ст. 144.
4. Про оплату праці: Закон України від 23.01.1997 року № 20 – 97. *Відомості Верховної ради України*. 1997. №6. Ст. 21.
5. Про зайнятість: Закон України від 01.03.1991 року № 803 – XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 14. Ст. 120 – 170.
6. Про охорону праці: Закон України від 21.11.2002 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 2. Ст. 10.
7. Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності підприємства : навч. посіб. 7 – ге вид., перероб. Київ: Знання, 2002. 704 с.
8. Організація та економіка фармації. Ч. 1. Організація фармацевтичного забезпечення населення: нац. підруч. для студ. вищ. навч. закл. / А.С. Немченко, В.М. Назаркіна, Г. Л. Панфілова та ін.; за ред. А.С. Немченко. Харків: НФа : Золоті сторінки, 2015. С.123 – 137.
9. Організація діяльності аптек із забезпечення населення і закладів охорони здоров'я лікарськими засобами та товарами аптечного асортименту Ч.1: Навчальний посібник для студентів денної форми навчання / Л.М. Унгурян, О.І. Беляєва, М.С. Образенко та ін.; за ред. Л.М. Унгурян. Одеса: Одес. нац. мед. ун – т, 2020. 92 с.
10. Організація та економіка фармації: тексти лекцій. Навчальний посібник для студентів денної/заочної форми навчання / Л.М. Унгурян, О.І. Беляєва; за ред. Л.М. Унгурян. Одеса: Одес. нац. мед. ун – т, 2020. 110 с.

11. Основні законодавчо – правові акти, що регламентують діяльність аптечних закладів. Довідник / Унгурян Л. М., Беляєва О. І., Вишницька І. В. та ін. Одеса: ОНМедУ. 2020. 150 с.
12. Основи права та законодавства у фармації: нац.підруч. для студентів вищ.навч.закл. /А.А. Котвіцька, І.В. Кубарева, О.О. Суріков та ін.; за ред. А.А. Котвіцької. Харків:НФаУ: Золоті сторінки, 2016. С.225 – 230.
13. Ісаєв А.К. Легалізація нових трудових відносин.//Управління персоналом.-2006.-№8.
14. Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев И.А. Рекрутинг. Найм персонала. М.:Изд-во «Экзамен», 2002
15. Катанова Л. А. Поиск, отбор и прием персонала на предприятии / Л .А. Катанова // Вестник Хмельницького національного університета. – 2009. – № 4. – Т. 1. – С. 87– 91.
16. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация : учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – М. : Экзамен, 2006. – 416 с.
17. Кисельов В.Н. Новітні HR- технології // Управління персоналом .-2005.-№1
18. Ковтун Н. В. Теорія статистики: курс лекцій, практикум / Н. В. Ковтун. – К. : ІМЕКС. – 2007. – 276 с.
19. Козлова Т. Увольнение не по своей воле.// Домашний адвокат. 2002.№16.
20. Кокорев В.Л. Мотивационные модели в управлении- Барнаул: Типография ЕФ АМУ, 2008. - 250С.
21. Колпаков В. Управление развитием персонала: учебный посібник/ Виктор Колпаков,; Межрегиональная академия управления персоналом. - К: МАУП, 2009. - 709 с.
22. Корольчук М.С, Крайнюк В.М. : Теорія та практика професійно-психологічного відбору ,- Ніка-Центр,2006 .
23. Кривов, Е. С. Процедура оказания рекрутинговых услуг:

методологический аспект [Текст] / Е.С. Кривов // Российский экономический интернет-журнал [Электронный ресурс]: Интернет-журнал АТиСО / Акад. труда и социал. отношений - Электрон. журн. - М. : АТиСО, 2008. <http://www.e-rej.ru/Articles/2008/Krivov.pdf>

24. Кривов, Е. С. Технология оказания услуг рекрутинговыми агентствами: проблемы и перспективы [Текст] / Е.С. Кривов // Материалы III международной научно-практической конференции «Татищевские чтения: актуальные проблемы науки и практики». - Тольятти : ВУиТ, 2006. - С. 81-83. - 0,15 печ. л.)

25. Крилова О.В. Нове рішення старих проблема /Елітний персонал .- 2005.-№45.

26. Кріль Л.М. Коучинг і переговори.// Управління персоналом.2003 р. №2.

27. Крушельницька О. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Ольга Крушельницька, Дмитро Мельничук,. - 2-е вид., перероб. й доп.. - К.: Кондор, 2008. – 304 с.

28. Кузнецова Н. Принятие решений при подборе персонала / Н. Кузнецова // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 9. – С. 46–51.

29. Купер Д. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки / Д. Купер, И. Робертсон, Г. Тинлайн. – М. : Вершина, 2005. – 336 с.

30. Лапытова М. М. Поиск и отбор персонала в организацию на современном этапе / М. М. Лапытова // Горный информационноаналитический бюллетень (научно-технический журнал). – 2010. – № 11. – С. 125–128.

31. Магура М. И. Поиск и подбор персонала / М. И. Магура. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ООО "Журнал" Управление персоналом, 2003. – 304 с. 13. Шипуліна В. О. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів / В. О. Шипуліна, О. В. Каспрук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3. – Т. 2. – С. 111–117.

32. Магура М. І. Пошук і відбір персоналу. - М.: «Бізнес-школа

«Інтел - Синтез », 2008

33. Маслов Є.В. Управління персоналом підприємства: Навчальний посібник / Під ред. П.В.Шеметова . - М.: Інфра-м-код , НГАЕіУ : Новосибірськ : 2009, з. 249.

34. Менеджмент персонала: функции и методы: Учеб. пособие/ Моск. авиац. ин-т им. С. Орджоникидзе; [Э. С. Минаев и др.]. - М.: Изд-во МАИ, 2010. - 253 с.

35. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник/ В. М. Данюк, В. М Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха; М-во освіти і науки України, КНЕУ. - К.: КНЕУ, 2005. - 398 с.

36. Мистецтво управління персоналом / Ред. Н. Черепухіна (гол.) та ін., Уклад.: Людмила Савицька, Віктор Тарнавський та ін., Пер. з рос.: Людмила Метелюк та ін.. - К.: Вид-во Олексія Капусти. – 2002 . Кн. 1: Таланти і лідери. - 2002. - 299 с.

37. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / [Д. М. Черваньов, О. І. Жилінська, М. В. Петровський та ін.] ; за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. – К. : Нічлава, 2011. – 624 с.

38. Мурашко М. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник/ Микола Мурашко,. - 2-ге вид., стереотип.. - К.: Знання, 2009. - 311 с.

39. Мурашко М. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник/ Микола Мурашко,. - 2-ге вид., стереотип.. - К.: Знання, 2006. - 311 с.

40. Новікова А. Подбор персонала: правильные решения / А. Новікова // Менеджер по персоналу. – 2007. – № 4. – С. 38–45.

41. Новікова А. Подбор персонала: правильные решения // Менеджер по персоналу. – 2009. – №4. – С. 38-45.

42. Пономаренко И. С. Разработка классификации методов подбора персонала и их использование на торговом предприятии / И. С. Пономаренко // Актуальні проблеми розвитку соціальноекономічних систем у

трансформаційних умовах: наукові здобутки молоді : зб. статей магістрантів, асп., мол. учених, Харків, 21–22 березня 2013 р. – Харків : КНТЕУ, ХТЕІ КНТЕУ, 2013. – С. 276–281.

43. Пряжникова Е.Ю . Профориєнтація : Учеб . Посібник для студ . висш . учеб . закладів / Е.Ю.Пряжникова , М.С. Пряжников . – М.: Видавничий центр «Академія», 2008. – 496с .

44. Савченко В. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Василь Савченко,; М-во освіти і науки України, Київський нац. економ. ун-т. - К.: КНЕУ, 2008. - 351 с.

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Гриценко Анастасія Андріївна, студентка II курсу, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальності «Економіка», освітньої програми «Управління персоналом і економіка праці» адреса електронної пошти: gricenko_nastya@ukr.net,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему: «Формування ефективної системи підбору персоналу у фармртейлі» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь – який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет – системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ А.А. Гриценко

Дата _____ Підпис _____ Н.В. Терент'єва

ДОДАТКИ

Додаток А

ЗАТВЕРДЖУЮ

(назва установи, організації)	(уповноважена особа)
-------------------------------	----------------------

(ПІБ, підпис)

" ___ " _____ 20_ р.

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ ФАРМАЦЕВТА

I. Загальні положення

1. Фармацевт відноситься до категорії фахівців.
2. На посаду фармацевта призначається особа, яка має середню фармацевтичну освіту, диплом за спеціальністю "Фармація", (I, II, вищу) кваліфікаційну категорію.
3. Призначення на посаду фармацевта і звільнення з неї здійснюється наказом керівника установи.
4. Фармацевт повинен знати:
 - Законодавство України.
 - Основи фармацевтичної справи.
 - Основи економіки і принципи організації фармацевтичної служби.
 - Технологію виготовлення лікарських засобів в аптеці, правила їх зберігання та відпуску.
 - Номенклатуру лікарських засобів і виробів медичного призначення.
 - Правила надання першої долікарської медичної допомоги.
 - Законодавство про працю.
 - Правила внутрішнього трудового розпорядку.
 - Правила і норми охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії та протипожежного захисту.
5. Фармацевт підпорядковується безпосередньо _____.
6. _____.
7. _____.

II. Завдання та обов'язки

1. Проводить заходи щодо організації лікарського забезпечення населення (формування попиту на лікарські засоби і виробу медичного призначення, визначення потреби в них, складання заявки – замовлення на лікарські засоби).
2. Бере участь в прийманні товару, його розподілі по місцях зберігання, забезпечує

- умови зберігання лікарських засобів і виробів медичного призначення відповідно до їх фізико – хімічних властивостей і діючих правил зберігання.
3. Виготовляє лікарські засоби з урахуванням особливостей технологічного процесу в умовах аптек, фармацевтичних підприємств.
 4. Проводить контроль якості лікарських засобів на стадіях виготовлення, транспортування, зберігання і реалізації.
 5. Здійснює відпуск виготовлених в аптеці і готових лікарських засобів і виробів медичного призначення.
 6. Визначає правильність оформлення рецептів / вимог / (відповідність прописаних доз віку хворого, сумісність інгредієнтів) на різні лікарські засоби, в т.ч. отруйні та сильнодіючі, з урахуванням існуючих вимог щодо їх відпуску.
 7. Надає консультативну допомогу фасувальникам по фасуванню лікарських засобів.
 8. Здійснює контроль разових і добових доз лікарських засобів списків А і Б, розрахунок загальної маси й обсягу лікарського засобу та окремих його інгредієнтів по масі, обсягу і краплях. Контроль термінів придатності лікарських засобів.
 9. Забезпечує дотримання фармацевтичного порядку і санітарно – гігієнічного режиму на робочому місці.
 10. Виконує вимоги гігієни праці, техніки безпеки, протипожежної безпеки та виробничої санітарії.
 11. Оформляє документацію по фармацевтичній діяльності, раціональному використанню виробничого обладнання, приладів, апаратів, засобів малої механізації, електронно – обчислювальної і комп'ютерної техніки.
 12. Дотримується морально – правові норми професійного спілкування.
 13. Здійснює раціональну організацію праці.
 14. Проводить санітарно – освітню та інформаційну роботу серед населення про лікарські засоби і вироби медичного призначення, їх застосуванні і зберіганні в домашніх умовах.
 15. Надає долікарську допомогу при невідкладних станах.
 16. _____.
 17. _____.

III. Права

Фармацевт має право:

1. Доступу до інформації, необхідної для якісного виконання функціональних обов'язків середніх фармацевтичних кадрів.
2. Удосконалювати систему організації праці середніх фармацевтичних кадрів на основі передового досвіду, впровадження нових технологій.
3. Вносити пропозиції керівництву щодо підвищення доступності та якості лікарської допомоги населенню.
4. Приймати участь у роботі нарад, конференцій, секцій фармацевтичних асоціацій.
5. Підвищувати кваліфікацію, проходити атестацію на присвоєння кваліфікаційної категорії.
6. _____.
7. _____.

IV. Відповідальність

Фармацевт несе відповідальність за:

1. Неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, помилкові дії чи бездіяльність, неприйняття рішень, що сходять у сферу його компетенції, а також за невикористання або неповне використання своїх функціональних прав, що передбачені цією посадовою інструкцією, а також правилами внутрішнього трудового розпорядку, – в межах, визначених чинним законодавством України про працю та кримінальним законодавством України.
2. Правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.
3. Завдання матеріальної шкоди в межах, визначених чинним цивільним законодавством та законодавством про працю України.
4. _____.
5. _____.

УЗГОДЖЕНО

Керівник
структурного
підрозділу:

(підпис)

(ПІБ)

" ____ " _____
____ р.

Начальник
юридичного відділу:

(підпис)

(ПІБ)

" ____ " _____
____ р.

З інструкцією
ознайомлений:

(підпис)

(ПІБ)

" ____ " _____
____ р.