

## УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ У ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ БІЗНЕСІ

<sup>1</sup>Вінницький національний технічний університет  
<sup>2</sup>Вінницький коледж будівництва і архітектури КНУБА

### *Анотація*

*Розроблено рекомендації щодо забезпечення ефективного управління персоналом фармацевтичних компаній на підставі дослідження теоретичних та практичних засад ефективного управління персоналом у галузі.*

**Ключові слова:** управління ефективністю персоналу, фармацевтичні підприємства, ефективність, робота з низькою ефективністю співробітників, регламентація діяльності.

### *Abstract*

*Recommendations to ensure effective HR pharmaceutical companies based on research of theoretical and practical principles of effective personnel management in the industry.*

**Keywords:** Performance Management, pharmaceutical companies, efficiency, work with low efficiency of staff, regulation activities.

### **Вступ**

Система управління персоналом організації є невід'ємною складовою її загального менеджменту, що спричинене усвідомленням того, що будь-яка організація (підприємство) – це складна динамічна соціально-економічна система, основою якої є її персонал [1]. Персонал організації є її основною рушійною силою, одночасно суб'єктом і об'єктом управління, що визначає як його особливості, так і важливість для забезпечення ефективності роботи усієї організації.

Реформування суспільних відносин в Україні торкнулося і фармацевтичної сфери, що не могло не відобразитись на управлінні галуззю та конкретними підприємствами. Оскільки ефективність діяльності будь-якої організації визначається ефективністю діяльності персоналу, це спричиняє необхідність пошуку нових ефективних прийомів та методів менеджменту та управління персоналом.

Теоретичні та практичні засади управління персоналом досліджувались низкою зарубіжних та вітчизняних авторів, питання запровадження сучасних передових методів та прийомів менеджменту, зокрема Performance Management, та їх застосування у сфері управління персоналом більшою мірою досліджуються практиками менеджменту у великих міжнародних компаніях на мікроекономічному рівні та широкого наукового поширення в Україні не мають.

Потребує удосконалення та подальших розробок питання використання інформації про персонал, одержаної в результаті застосування практичного інструментарію управління ефективністю персоналу, а також удосконалення прийомів та методів управління персоналом у сфері управління трудовим потенціалом.

Метою роботи є розроблення рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом на підприємствах фармацевтичної галузі.

### **Результати дослідження**

В умовах глобальної конкуренції та відкритості національних ринків для транснаціональних корпорацій, вітчизняні виробники перестали бути основними гравцями в галузі. На фармацевтичному ринку України діють як національні виробники, так і міжнародні компанії, які займаються як просуванням (через так звані маркетуючі організації), так і виробництвом та дистрибуцією фармзасобів через мережу власних та національних представництв з дистрибуції.

Управління персоналом у фармацевтичній галузі має низку особливостей, що спричиняються як особливостями самої галузі, так і конкретним видом діяльності з виробництва, просування чи реалізації фармацевтичних засобів. Забезпечення якості на усіх етапах життєвого циклу нового фармпро-

дукту від проектування, виробництва до реалізації, у т. ч. при наданні інформації пацієнтам та лікарям є надзвичайною рисою галузі, що вимагає системного підходу до формування мотивації у працівників [2] до максимально ефективного виконання своїх завдань.

Враховуючи соціальну спрямованість фармацевтичної галузі, особливої уваги в ній заслуговують соціально-трудові відносини, специфіка яких полягає в тому, що професійна діяльність провізора характеризується великим діапазоном не тільки виробничих, але й психоемоційних навантажень. Підвищена відповідальність обумовлена необхідністю невідступного слідування принципам професійної етики і деонтології [3; 4] на усіх етапах виробництва та надання послуг, особливо за умов відсутності відповідного контролю за якістю призначень з боку держави, керівництва медичних закладів, страхових компаній та відповідних протоколів лікування.

### **Управління ефективністю персоналу**

Необхідною умовою успішної діяльності будь-якої організації є ефективна робота персоналу. Системи управління персоналом є складовими усіх систем менеджменту. Досягнення цілей будь-якої компанії залежить від трьох основних чинників: обраної стратегії, організаційної структури і від того, яким чином ця структура функціонує – все це має бути об'єднане в найбільш ефективному підході до управління інтегрованими структурами. 90-ті роки XX століття ознаменувалися інтенсивним розвитком аналітичних систем, і на певному етапі була визнана необхідність їх інтеграції, як методологічної (функціональної), так і технологічної. З'явилися нові напрямки та теорії менеджменту, що почали активно впроваджуватись у практику, у першу чергу, крупних міжнародних компаній.

Кінцевою метою управління організаціями є досягнення нею ефективності. У сучасній системі менеджменту існує кілька основних систем управління ефективністю, які зарекомендували себе і з успіхом використовуються багатьма компаніями. Провідними методиками управління ефективністю за версією консалтингової групи «BI TO BE» (Росія) на сьогоднішній день є:

- Business Performance Management (BPM) – управління ефективністю бізнесу і її головна складова – система збалансованих показників (ССП);
- Economic Value Add (EVA) – додавання економічної вартості;
- Value Based Management (ВБМ) – ціннісно-орієнтоване управління;
- European Foundation for Quality Management (EFQM) – Європейська фундація управління якістю);
- Excellence Model (EM) – Модель досконалості;
- Total Quality Model (TQM) – повна модель якості;
- Malcolm Baldrige Quality Award (MBQA) – винагорода за якість Малькольма і Болдріджа;
- Management by Objectives (MBO) – управління за цілями П. Друкера [5].

Найбільш ефективною в даний час Консалтингова Група «BI TO BE» (Росія) вважає методіку Business Performance Management (управління ефективністю бізнесу), головним і основним елементом якої є Balanced Scorecard (система збалансованих Показників (СЗП) Нортон і Каплана [5], що, на нашу думку, також відповідає вимогам часу.

Система управління ефективністю персоналу стає частиною системи корпоративного управління ефективністю. Особливо актуальними методологія та практичний інструментарій методу виявляється у сферах, де складно визначити результати роботи у натуральному вираженні, як, це можливо, наприклад, у сфері фінансів чи при оцінюванні результатів роботи робочих-відрядників у сфері матеріального виробництва. Оцінювання результатів та управління багатьма категоріями персоналу вимагає особливого підходу та врахування особливостей цілей, завдань та певних характеристик персоналу, складно вимірюваних традиційними вимірниками у звичних системах.

Складність управління персоналом та ділової оцінки полягає у тому, що більшість систем оцінювання як складових систем управління повинні мати чітку кореляцію як із процесом цілепокладання, так і з процесом мотивації працівників і, крім того, вписуватись в організаційну структуру управління. Складність вирішуваних завдань, розгалуженість критеріїв та особливості методології оцінювання, що покладається на експертні судження, вимагає застосування спеціального програмного забезпечення як для обліку, інтерпретації результатів та управління на основі одержаної інформації.

Автоматизовані системи управління персоналом (АСУП) (від англ. Human Resource Management System (HRMS), у великих компаніях, як правило, є одним з модулів програмного забезпечення системи планування ресурсів підприємства (від англ. Enterprise Resource Planning System або скор. ERP).

Існує також підхід до Performance Management, у основі якого вужче розуміння цього поняття. Так, на думку фахівців консалтингової компанії «StepAhead», Performance management (управління ефективністю) – це програма підвищення ефективності, мотивації та стимулювання розвитку співробітників організації. Іншими словами, це система управління досягненнями, постійно діюча схема планування та оцінки діяльності працівників.

Її сенс у тому, що бізнес-процеси компанії організуються на основі:

- цілепокладання: цілі та компетенції;
- оцінки діяльності персоналу;
- постійного зворотного зв'язку.

Управління ефективністю спрямоване як на підвищення ефективності роботи організації в цілому, так і на підвищення індивідуальної ефективності керівників і співробітників. Система управління досягненнями – це, по суті, система управління персоналом, що дозволяє підприємству формувати корпоративні плани навчання, підтримувати лояльність співробітників компанії, а також приймати рішення щодо змін оплати праці та виплати премій співробітникам. Узагальнено цілі та завдання учасників системи управління ефективністю персоналу за версією консалтингової компанії «StepAhead» подані у табл. 1 [6].

Таблиця 1

Цілі та завдання учасників системи управління ефективністю персоналу [6]

Компанія	Співробітник	Керівник
Підтримує ефективну систему управління персоналом; формує корпоративні плани навчання; підтримує лояльність співробітників; приймає рішення щодо змін оплати праці та виплати премій співробітникам	Розуміє, до чого треба прагнути і яких цілей досягати; отримує зворотний зв'язок від керівника про свою роботу; отримує адекватну винагороду за підсумками своєї роботи; розвивається, спираючись на індивідуальний план розвитку; будує свою кар'єру	Спрямовує діяльність співробітників за допомогою встановлення цілей; розбудовує відкриті і довірчі відносини з співробітниками; забезпечує зворотний зв'язок підлеглим щодо їх роботи; коректно оцінює підсумки роботи та навички співробітників вирішує питання про винагороду за підсумками роботи розвиває своїх підлеглих, складаючи індивідуальні плани розвитку

Систему Performance Management у консалтинговій компанії «StepAhead» зводять, фактично, до вужчого розуміння, концентруючись на персоналі як на ключовому чиннику організацій, які по суті є соціально-економічними системами.

Ми поділяємо думку авторів, що представляють колектив консалтингової компанії «VI TO VE», відображену у [5], котрі визначають, що управління ефективністю персоналу є складовою частиною загальної системи управління ефективністю (бізнесу, корпорації тощо), її невід'ємним важливим компонентом, сконцентрованим на завданнях, безпосередньо пов'язаних із зростанням ефективності віддачі персоналу компанії і включають увесь комплекс дій та процедур, необхідних для забезпечення якісного зростання трудового потенціалу та трудової віддачі організації. На їхню думку, система управління ефективністю носить приватний і конкретизований характер.

Управління ефективністю персоналу – один з ключових процесів, що забезпечує отримання реальних даних про рівень компетентності персоналу і його здатності до вирішення поставлених бізнес-завдань, що складається з наступних ключових елементів, відображених на рис. 1.

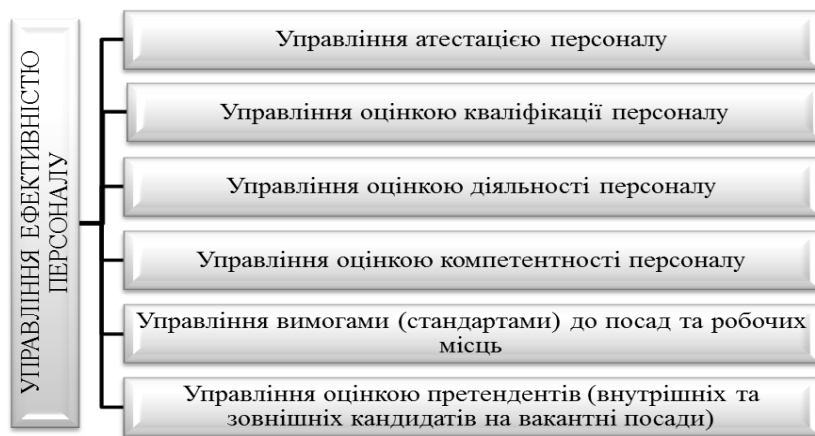


Рис. 1. Елементи управління ефективністю персоналу [5, с. 13]

Управління ефективністю персоналу включає управління ефективністю наступних процесів: оцінка персоналу; підбір персоналу; навчання персоналу; робота з кадровим резервом; управління компенсаційними пакетами; управління витратами на персонал; планування фонду оплати праці, його передача у фінансовий бюджет підприємства.

У процедурі управління ефективністю персоналу можна виділити такі основні етапи: встановлення цілей (цілепокладання); моніторинг досягнення цілей при обов'язковій реалізації системи зворотного зв'язку.

Цілепокладання або цільове управління персоналом є центральною ланкою процесу управління ефективністю персоналу, оскільки саме воно дозволяє спрямовувати діяльність організації на досягнення глобальних цілей через грамотне управління ефективністю персоналу, а потім оцінювати ступінь досягнення цих цілей. Цілі визначають напрямок розвитку організації і зазвичай декомпонуються в напрямку згори-донизу: від загальнокорпоративних орієнтирів до конкретних нормативів і дій.

Після встановлення цілей та їхньої декомпозиції на нижчі рівні управління, виникає завдання забезпечення зворотного зв'язку. Зворотній зв'язок реалізується через виконання співробітниками дій, необхідних для вирішення встановлених завдань, і доводяться до керівництва через показники діяльності, які характеризують фактичні результати. Критерії оцінювання або показники ефективності – це спеціальні вимірники, які дозволяють зіставити досягнутий рівень з тим рівнем, який вважається цільовим. Зворотній зв'язок не тільки дозволяє констатувати відхилення поточного стану від бажаного, встановити компенсацію для персоналу, але й забезпечує вхідну інформацію для коригування та уточнення встановлених цілей та їхніх характеристик у разі необхідності. Застосування такої процедури, яка покладена в основу системи управління ефективністю персоналу, в кінцевому рахунку сприяє ефективності розвитку [5, с. 12-15].

Важливе місце у системі управління персоналом та ділової оцінки займає оцінювання результатів праці персоналу. Оцінювання результатів праці різних категорій працівників (керівники, спеціалісти, інші службовці, робочі) визначається задачами, показниками, характеристиками та складністю досягнення результатів. Найпростіше виконати цю задачу для робочих відрядників, оскільки кількісні та якісні характеристики їхньої роботи виражаються в кількості та якості продукції. У загальному вигляді результати праці управлінського працівника характеризуються рівнем та ступенем досягнення цілей управління при найменших витратах. При цьому необхідно визначити кількісні та якісні показники, що відображають кінцеві цілі організації чи підрозділів. Для оцінювання результативності праці у фармацевтичному бізнесі використовують велику кількість показників, які повинні охоплювати обсяги роботи (наприклад, кількість проведених презентацій консультантом) та результати роботи (обсяги продажів, прибуток аптечної мережі). Для якісного проведення оцінювання використовують критерій – це так званий «поріг», при досягненні якого результати вважаються задовільними. Критерії відрізняються в залежності від складності, відповідальності та характеру роботи.

До інструментів управління ефективністю персоналу відносять ключові показники ефективності, оцінку персоналу з наступним складанням планів особистого розвитку та формуванням програми подальшого навчання, мотивація співробітників тощо.

Управління ефективністю персоналу являє собою наростаючу спіраль: отримавши проміжний ре-

зультат, керівник проводить оцінку персоналу, складає програму розвитку і, добившись наступного результату, проводить оцінку знову. Розвиток співробітників повинен бути безперервним, а система мотивації за досягнення відповідною та адекватною потреbam працівників.

### Рекомендації щодо удосконалення управління ефективністю персоналу у фармацевтичних компаніях

Для удосконалення роботи з управління персоналом вітчизняним компаніям слід активно запроваджувати системи Performance Management на усіх рівнях та в усіх підсистемах управління організації. Існує багато різних причин, за якими в організації необхідне впровадження системи управління ефективністю персоналу. У даному випадку під управлінням ефективністю розуміється моніторинг, оцінка та коригування того, як співробітники організації виконують свою роботу. Для забезпечення управління ефективністю персоналу варто використовувати такі напрямки роботи:

- удосконалення іміджу компаній як роботодавця;
- запровадження корпоративної культури та етики;
- удосконалення системи встановлення організаційних та особистісних цілей;
- забезпечення чіткої регламентації діяльності спеціалістів;
- уточнення критеріїв оцінювання результатів роботи персоналу;
- використання автоматизованих систем управління, електронного документообігу;
- запровадження програм роботи з низькою ефективністю співробітників тощо.

Розгляд сучасних теоретичних концепцій з кадрового менеджменту та досвід фахівців практичної діяльності у фармації доводять, що ключову роль в управлінні персоналом відіграє регламентація діяльності працівників. Регламентацію діяльності здійснюють з метою визначення відповідності працівника та виконуваної їм роботи в умовах певної фармацевтичної організації [6].

Отже, особистісна специфікація спеціаліста фармації повинна будуватися на ключових аспектах посадової інструкції з урахуванням вимог організації до працівника. Вона сприяє визначенню рис характеру, специфічних характеристик особи, попереднього досвіду, які необхідні для ефективного виконання роботи

Проведена регламентація діяльності спеціалістів фармації сприятиме як підвищенню ефективності підбору кваліфікованого персоналу на певні фармацевтичні посади, так і оптимальній оцінці роботи вже працюючих спеціалістів під час атестації, та визначенню потреби в їх подальшому навчанні, що суттєво підвищить ефективність їх подальшої роботи [6].

Важливим елементом роботи з персоналом є програма роботи менеджера з низькою ефективністю співробітників. За своєю сутністю робота менеджера з працівником по підвищенню його ефективності полягає у реалізації деяких важливих моментів: виявлення слабких місць у його компетенціях, процесі та результатах роботи та концентрація уваги працівника на тих елементах, які в інструменті «вікно Джохарі» (рис. 2) знаходяться за межами «відкритого вікна», особливо у сегментах, котрі є прихованими від об'єкта оцінки «невідомі мені» («сліпий» та «невідомий»), здійснення консультацій та коучинг.



Рис. 2. Вікно Джохарі

Основне завдання менеджера у процесі виконання програми роботи з низькою ефективністю персоналу – виявити прогалини та зменшити площу «сліпих зон», які заважають ефективній роботі працівника.

### Висновки

Встановлено, що управління ефективністю персоналу (Performance Management) є одним з найважливіших елементів управління ефективністю компанії в цілому.

Існує також підхід до Performance Management, у основі якого лежить, суто практичне розуміння цього поняття. Так, управління ефективністю – це програма підвищення ефективності, мотивації та стимулювання розвитку співробітників організації; система управління досягненнями, постійно діюча схема планування та оцінки діяльності працівників.

Ефективність персоналу вимірюється не лише кількісними показниками, але й якісними, які можуть включати компетенції співробітників, тобто ті особисті якості, які необхідні працівнику для досягнення встановлених цілей. При цьому процедура управління включає у себе не тільки оцінювання, але й цілепокладання при обов'язковому застосуванні системи зворотного зв'язку на усіх етапах реалізації методу.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с. ISBN 978-966-641-601-1.
2. Науково-методичне обґрунтування управління персоналом на фармацевтичних промислових підприємствах в умовах інформатизації фармацевтичного ринку // Автореф. дис... канд. фармацевт. наук: 15.00.01 / Л.Ю. Бабінцева; Київ. мед. акад. післядиплом. освіти ім. П.Л.Шупика. –К., 2004. – 19 с.
3. Герасименко І. Напрями систематизації державного регулювання фармацевтичної галузі України на шляху до європейських стандартів / І. Герасименко // Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. – 2007. – № 2. – С. 304–311.
4. Горницький С. Разработка системы обучения сотрудников аптек / С. Горницький // Менеджер по персоналу. – 2007. – № 12. – С. 39–41.
5. Система управления эффективностью персонала : Методическое пособие Консалтинговой группы ВІ ТО ВЕ [Електронний ресурс]. – Санкт-Петербург. – 2012. – Режим доступу: [http://www.bitobe.ru/tpl/docs/pdf/upravlenie\\_effektivnostiyu\\_personala.indd.pdf](http://www.bitobe.ru/tpl/docs/pdf/upravlenie_effektivnostiyu_personala.indd.pdf). – Назва з екрану.
6. Управление эффективностью организации. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5\\_%D1%8D%D1%84%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C\\_%D1%8E\\_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D1%8D%D1%84%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C_%D1%8E_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8). – Назва з екрану.
7. Толочко В. М. Сучасні підходи до управління персоналом фармацевтичних організацій [Електронний ресурс] / В. М. Толочко, Л. В. Галій // Провізор. – 2008. – № 13. – Режим доступу: [http://www.provisor.com.ua/archive/2008/N13/galij\\_138.php?part\\_code=17&art\\_code=6688](http://www.provisor.com.ua/archive/2008/N13/galij_138.php?part_code=17&art_code=6688).

**Кучук Юлія Володимирівна** — слухач групи 1М-15, центр післядипломної освіти, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: [iulia.kuchuk@gmail.com](mailto:iulia.kuchuk@gmail.com);

**Романець Ірина Вікторівна** — асистент кафедри підготовки менеджерів, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: [romanets.ira@gmail.com](mailto:romanets.ira@gmail.com);

**Гончаренко Тетяна Вікторівна** — викладач, голова циклової комісії економічних дисциплін. Вінницький коледж будівництва і архітектури Київського національного університету будівництва і архітектури, Вінниця, н, e-mail: [tanya6465@gmail.com](mailto:tanya6465@gmail.com).

**Kuchuk Iuliia V.** — Department of Menegers Insituty, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: [iulia.kuchuk@gmail.com](mailto:iulia.kuchuk@gmail.com).

**Romanets Iryna V.** — Tutor of the Chair of Managers Training, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: [romanets.ira@gmail.com](mailto:romanets.ira@gmail.com);

**GoncharenkoTetiana V.** — Lecturer, Head of the Cyclic Commission of Economics, Vinnytsia College of Construction and Architecture of Kyiv National University of Construction and Architecture, e-mail: [tanya6465@gmail.com](mailto:tanya6465@gmail.com).