

## Формування складової «Навчання та розвиток» збалансованої системи показників на базі аптечного підприємства

З.М.Мнушко, О.В.Тутутченко, Н.В.Сотнікова, І.Л.Оккерт

Національний фармацевтичний університет, кафедра менеджменту та маркетингу у фармації  
Харків, Україна

Обґрунтовані стратегічні посади, компетенції, ступінь стратегічної готовності, напрями розвитку персоналу в системі стратегічного планування на базі аптечного підприємства.

**Ключові слова:** компетенції, персонал, навчання та розвиток, аптечне підприємство, стратегічне планування, збалансована система показників.

татів на вищому рівні управління до каскадування поставлених цілей у чітко визначені завдання для кожного співробітника організації. Перелік завдань персоналу аптек враховує їх компетенції, досвід, знання, особисті якості, а також бажання і зацікавленість у виконанні дорученої роботи. Проблеми компетенції співробітників аптечних підприємств присвячені дослідження сучасних науковців [1, 3-5, 7, 10, 12], проте комплексний аналіз напрямів оцінки та розвитку персоналу при реалізації стратегії аптек не був проведений.

Метою роботи стало науково-практичне обґрунтування етапів складової ЗСП «Навчання та розвиток» на базі аптечних підприємств. При проведенні аналізу використовувалися як кабінетні (традиційний, контент-аналіз), так і польові методи досліджень (семантичний диференціал).

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Збалансована система показників (ЗСП) базується на причинно-наслідковому зв'язку між формулюванням бажаних фінансових резуль-

| 1. Визначення груп стратегічних професій   |   |  |  |   |
|--|---|--|--|---|
| Фахівці у сфері стратегічного менеджменту  | Фахівці з надання консультаційних послуг  | Фахівці з роботи з постачальниками, з формування товарного асортименту | Фахівці з організації контролю за товаром, логістики   | Провізори Фармацевти                    |
| 2. Визначення профілю компетенції аптечного персоналу                                    |   |  |  |   |
|  | Фінансові та нефінансові показники ефективності діяльності аптечного закладу            |  | Законодавча база щодо норм функціонування аптечних закладів  |   |
| Для менеджерів (зав. аптеками, заступниками зав. аптеками, зав. структурних підрозділів) | Показники ефективності роботи менеджера<br>Показники ефективності роботи відділу аптеки |  | Норми корпоративної етики (норми поведінки); уставні документи, положення щодо підрозділів; система делегування повноважень; посадові інструкції |   |
| Для провізорів, консультантів, фармацевтів   | Показники ефективності роботи   |  | Норми корпоративної етики (норми поведінки); посадові інструкції   |   |
| 3. Оцінювання ступеня стратегічної готовності персоналу                                  |   |  |  |   |
| Атестація  | Тестування (семантичний диференціал)  | Управління за цілями (МВО)   | Управління результативністю  | 360 градусів (особистий розвиток)       |
| 4. Формування програм розвитку персоналу   |   |  |  |   |
| Підвищення професійних умінь персоналу   | Приведення у відповідність особистих та корпоративних цілей                             | Програма кар'єрного росту  | Відбір та підтримка лояльних співробітників  | Формування ефективної системи мотивації |

Рис. 1. Етапи формування підсистеми «Навчання та розвиток» ЗСП в аптеках.

ТАБЛИЦЯ 1

## Критерії компетенції персоналу аптечних закладів

|                 | Знання  | Уміння  | Цінності   |
|-----------------|---|---|--|
| Фахівці 1 групи | Знання галузі, стратегічного планування, реалізації бізнес-процесів, їх контролю, знання методик з оптимізації способів ведення бізнес-процесів в аптеках | Уміння ідентифікувати стратегічні плани і завдання, грамотно делегувати повноваження, уміння в управлінні стратегічними проектами | Орієнтація на результат, пов'язаний з реалізацією стратегії аптечного підприємства |
| Фахівці 2 групи | Знання ринку, сегментів, кон'юнктури, тенденцій розвитку, методології маркетингових досліджень, інформаційних технологій                                  | Уміння консультування, бачення способів вирішення завдань на підставі результатів маркетингових досліджень                        | Орієнтація на високий рівень послуг, орієнтація на результат                       |
| Фахівці 3 групи | Знання суб'єктів фармацевтичного ринку, товарів, тенденцій попиту і пропозиції, інформаційних технологій  | Уміння працювати з постачальниками, формувати товарний асортимент, аналізувати ринок  | Орієнтація на результат, робота в команді, орієнтація на споживача                 |
| Фахівці 4 групи | Знання стандартів вхідного контролю, логістичних стандартів, знання товарів   | Уміння працювати з товаром, уміння грамотно визначати цілі і завдання на даному рівні управління                                  | Орієнтація на високі стандарти, орієнтація на результат                            |
| Фахівці 5 групи | Знання ЛЗ та інших товарів аптечного асортименту, їх характеристик  | Уміння консультування, уміння працювати з клієнтами, користуватися інформаційними базами  | Орієнтація на високу якість обслуговування споживачів                              |

## РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМИ

Ефективна робота керівництва над оцінкою рівня кваліфікації персоналу аптек, їх розуміння і зацікавленість у досягненні поставлених стратегічних цілей, а також особистих характеристик сприяє визначенню і розробці складової ЗСП «Навчання та розвиток», яка складається з наступних етапів (рис. 1) [9, 11]:

- 1) визначення груп стратегічних посад;
- 2) визначення профілю компетенцій персоналу;
- 3) оцінювання ступеня стратегічної готовності персоналу;
- 4) формування програм розвитку персоналу.

Перший етап досліджуваної підсистеми включає розробку та ідентифікацію основних посад аптечних підприємств, необхідних для реалізації бізнес-процесів:

1. Фахівці у сфері стратегічного менеджменту і маркетингу. Для аптечних закладів — це завідувачі аптеками і їх заступники, які визначають стратегію розвитку організації.

2. Фахівці з консультаційних послуг. У даній ролі можуть виступати маркетологи (консультанти з планування та реалізації елементів комплексу маркетингу), які на підставі маркетингових досліджень визначають основні напрями позиціонування аптеки, рекламних кампаній, особливостей роботи зі споживачами, оптимізації бізнес-процесів та ін.

3. Фахівці з роботи з постачальниками, зі здійснення закупівель товарів, формування товарного асортименту на підставі аналізу дефектури і попиту (заступники завідувача аптеки, завідувачі відділів).

4. Фахівці з організації контролю за товаром, оптимізації логістичних операцій (завідувачі відділів).

5. Безпосередньо виконавці: провізори, фармацевти.

У зв'язку з тим, що аптечні заклади найчастіше мають лінійний тип організаційної структури, на відміну від сітєвих аптек, для яких характерний функціональний або лінійно-функціональний тип, профілі стратегічних посад можуть бути скорочені.

Наступний етап підсистеми «Навчання та розвиток» — це формування профілю посад і компетенції персоналу, які визначаються за такими критеріями, як знання, вміння та цінності (табл. 1) [8, 9].

Опрацювання підсистеми ЗСП «Навчання та розвиток» було проведено на базі аптечного підприємства №208 м. Донецька. Для оцінки відповідності персоналу профілям ідентифікованих компетенцій були визначені стратегічні завдання: забезпечення якості і стандартів обслуговування клієнтів, постійне підвищення професійного рівня, забезпечення приросту товарообігу, орієнтація на корпоративний результат. Для проведення дослідження була розроблена відповідна анкета за методикою семантичного диференціалу.

Після заповнення анкети кожним провізором розраховувався диференціал ( $Dx_i x_j$ ) як кількісна міра відмінності цінностей  $x_i x_j$ :

$$Dx_i x_j = \sqrt{\sum_{k=1}^n d_k^2 (x_i - x_j)}$$

$x_i x_j$  — аналізовані стратегічні цінності;  
 $k$  — номер пари антонімів;

ТАБЛИЦЯ 2  
Диференціали міри близькості стратегічних завдань провізорів

| Стратегічні завдання | I, $x_1$ | II, $x_2$ | III, $x_3$ | IV, $x_4$ |
|----------------------|----------|-----------|------------|-----------|
| I, $x_1$             | -        | 10,9      | 8,8        | 10,86     |
| II, $x_2$            |          | -         | 5,83       | 5,38      |
| III, $x_3$           |          |           | -          | 6,7       |
| IV, $x_4$            |          |           |            | -         |

Примітки: I – забезпечення якості і стандартів обслуговування у відділі ( $x_1$ ); II – постійне підвищення професійного рівня для досягнення стратегічних цілей аптеки ( $x_2$ ); III – забезпечення приросту товарообігу ( $x_3$ ); IV – орієнтація на корпоративний результат ( $x_4$ ).

$n$  – кількість пар антонімів, представлених в опитувальному листі;

$d_2^k(x_i - x_j)$  – відстань між відповідними стратегічними цінностями за  $k$ -ою парою антонімів.

Для колективної оцінки ступеня відповідності компетенції персоналу стратегічним ініціативам були розраховані значення середньогрупових диференціалів за формулою:

$$\bar{D}x_i, x_j = \frac{\sum_{q=1}^{n_z} D^q x_i, x_j}{n}, \text{ (де)}$$

$q$  – конкретний співробітник;  
 $n$  – загальна кількість співробітників.

На підставі отриманих значень була побудована матриця диференціалів (табл. 2), яка показує узагальнений результат щодо ступеня готовності провізорів аптеки №208 м. Донецька до реалізації запропонованих стратегічних ініціатив.

Отримані дані свідчать про те, що найкраще провізори сприймають безпосередньо пов'язані з їх професійними вміннями функції на відміну від необхідності орієнтації на загальний стратегічний результат. Це свідчить про те, що провізори емоційно не готові повною мірою сприймати свою роботу відповідно до поставлених керівництвом стратегічних цілей.

Після аналізу ступеня відповідності потенціалу провізорів аптечного закладу своїм стратегічним профілям необхідно розробити програму розвитку персоналу для ефективної реалізації ЗСП на всіх організаційних рівнях аптеки (табл. 3) [2, 8].

Для інтеграції підсистеми «Навчання та розвиток» ЗСП у вже існуючу систему управління аптечним підприємством необхідно організувати заходи, що сприяють підвищенню комунікативних зв'язків між керівництвом та підлеглими, а саме:

- створення внутрішньокорпоративних брошур, в яких розкриваються стратегічні цілі та завдання аптеки;
- розробка та впровадження програми навчання персоналу аптеки (підвищення професійних умінь провізорів, тренінги з психології продажів і таке ін.) з використанням контрольних заходів та визначенням ефективності витрат на навчання;
- щомісячні інформаційні листи з періодичними звітами керівництва щодо нововведень та пропозицій співробітників для досягнення поставлених стратегічних цілей.

Слід зазначити, що дані заходи більшою мірою підходять аптечним мережам з їх розгалуженою й багаторівневою організаційною

ТАБЛИЦЯ 3

Напрями розвитку й залучення персоналу аптеки до реалізації ЗСП

| Стратегічна ініціатива   | Шляхи реалізації   |
|--|--|
| Впровадження ЗСП на рівні виконавців (провізорів)                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• розглядати ЗСП як засіб інформування персоналу аптеки про загальні цілі і завдання</li> <li>• добиватися розуміння й ухвалення ЗСП</li> <li>• залучати заступників завідувача аптеки, завідувачів відділами до роботи з адаптації запропонованих показників</li> <li>• залучати заступників завідувача аптеки, завідувачів відділами до оцінки діяльності персоналу з метою отримання зворотного зв'язку</li> <li>• залучати заступників завідувача аптеки, завідувачів відділами до розробки і впровадження плану з розповсюдження ЗСП у відділах</li> </ul> |
| Інформування персоналу   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• інформувати персонал про ідеї, стратегії та ініціативи, визначені у ЗСП</li> <li>• упровадити ЗСП – що це таке? як її використовувати? який план впровадження? що досягнуто? які наступні кроки?</li> </ul>   |
| План отримання прибутків або визначення цілей                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• визначення фінансових цілей зверху вниз</li> <li>• визначення нефінансових показників знизу вгору</li> </ul>  |
| Відповідність особистих цілей співробітників загальній стратегії | <ul style="list-style-type: none"> <li>• кожен співробітник визначає свою мету відповідно до загальної стратегії, враховуючи сферу своєї діяльності</li> <li>• співробітник визначає свої цілі спільно з керівництвом аптеки</li> </ul>  |

структурою, проте окремим аптечним підприємствам також доцільно використовувати окремі елементи складової ЗСП для ефективної реалізації системи стратегічного планування.

## ВИСНОВКИ

1. Визначені стратегічні посади та відповідні профілі компетенції персоналу, необхідні для ефективної реалізації бізнес-процесів в аптечних підприємствах.

2. Проведена оцінка відповідності персоналу аптечного підприємства профілям стратегічних компетенцій. Встановлено, що провізори позитивно сприймають необхідність забезпечення ними стандартів обслуговування клієнтів, але, як правило, не орієнтуються на корпоративний результат.

3. Розроблені напрями розвитку персоналу для ефективної реалізації ЗСП, визначені заходи, що сприяють вдосконаленню комунікативних зв'язків між керівництвом та підлеглими аптечного підприємства.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Володина Н. Путеводитель по кадровому менеджменту. Адаптация персонала. — М.: ООО «Бегин групп», 2006. — 111 с.
2. Гершун А.М., Нефедьева Ю.С. Разработка сбалансированной системы показателей. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. — 84 с.
3. Львова Л. Кадры решают все // Провизор. — 2004. — №16. — С. 13-15.
4. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала. — М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. — 224 с.
5. Мнушко З.Н., Пестун И.В. Кадровый менеджмент: принципы, задачи, направления, эффективность // Провизор. — 2004. — №10. — С. 27-30.
6. Мнушко З.Н., Пестун И.В. Маркетинговые задачи аптечных учреждений и подготовленность молодых специалистов фармации к их решению // Провизор. — 2005. — №12. — С. 7-8.
7. Мнушко З.Н., Скрылева Н.Н., Оккерт И.Л. Комплексная оценка персонала в целях эффективной

работы фармацевтических организаций // Провизор. — №8. — 2008. — С. 4-10.

8. Пестун И.В., Тутутченко О.В., Мнушко З.М. Научно-методичне обґрунтування комунікативної компоненти збалансованої системи показників аптечного закладу / Метод. реком. — Х.: Вид-во НФаУ, 2009. — 21 с.
9. Стадник А. Путеводитель по кадровому менеджменту. Оценка персонала. — М.: ООО «Бегин групп», 2005. — 150 с.
10. Толочко В.М., Галій Л.В. Управління персоналом фармацевтичних організацій на основі створення моделі компетенцій // Фармац. журн. — 2008. — №6. — С. 12-16.
11. Richardson B. Business planning: an approach to strategic management. — 2nd ed. — London: Pitman Publishing, 1999. — 290p.
12. Wind Y. Issues and advances in segmentation research // Journal of Marketing Research. — 2001. — P. 317-337.

**З.Н.Мнушко, Е.В.Тутутченко, Н.В.Сотникова, И.Л.Оккерт. Формирование составляющей «Обучение и развитие» сбалансированной системы показателей на базе аптечного предприятия. Харьков, Украина.**

**Ключевые слова:** компетенции, персонал, обучение и развитие, аптечное предприятие, стратегическое планирование, сбалансированная система показателей.

Обоснованы стратегические должности, компетенции, степень стратегической готовности, направления развития персонала в системе стратегического планирования на базе аптечного предприятия.

**Z.N.Mnushko, E.V.Tututchenko, N.V.Sotnikova, I.L.Okkert. Forming of the part of balanced scorecard system «learning and growth» in pharmacy enterprise. Kharkiv, Ukraine.**

**Key words:** competences, staff, learning and growth, pharmacy enterprise, strategic planning, balanced scorecard system.

Strategic positions, competences, levels of strategic readiness, directions of the staff development of the pharmacy enterprise strategic planning are grounded.

Надійшла до редакції 30.11.2009 р.