Содержание

Введение

1. Оценка персонала в аптеке
2. Кадровый менеджмент в фармации
3. Кадровая стратегия в фармацевтических организациях
4. Практическая часть

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Актуальность темы. Потребность в профессиональном развитии персонала обусловлена ускорением научно-технического прогресса, которое способствует быстрому устареванию информации, а также формированием и развитием фармацевтического рынка. Конкуренция в рыночной среде выдвигает новые требования к организации работы фармацевтических предприятий, а значит, появляются и новые требования к специалистам. В связи с этим актуальными становятся оценка персонала, кадровое планирование и осуществление мероприятий по профессиональному развитию. Профессиональное обучение в соответствии с реальными потребностями обновления знаний выходит на первый план в грамотной кадровой политике фармацевтических организаций.

В настоящее время в мире происходят постоянные изменения стратегий и методов, и проблематика данного исследования по-прежнему несет актуальный характер.

Представляется, что анализ тематики кадровая политика фармацевтических организаций достаточно актуален и представляет научный и практический интерес.

Характеризуя степень научной разработанности проблематики кадровая политика фармацевтических организаций, следует учесть, что данная тема уже анализировалась у различных авторов в различных изданиях: учебниках, монографиях и периодических изданиях. Тем не менее, при изучении литературы и источников отмечается недостаточное количество полных и явных исследований тематики кадровая политика фармацевтических организаций.

С одной стороны, тематика исследования получает интерес в научных кругах, в другой стороны, как было показано, существует недостаточная разработанность и нерешенные вопросы.

Объект работы - система реализации кадровой политики в области фармацевтических организаций.

Предмет исследования – частные вопросы деятельности системы кадровая политики в области фармацевтических организаций.

**1. Оценка персонала в целях эффективной работы фармацевтических организаций**

Потребность в профессиональном развитии персонала организации обусловлена формированием и развитием фармацевтического рынка, а также ускорением научно-технического прогресса, которое способствует быстрому устареванию информации. Конкуренция в рыночной среде выдвигает новые требования к организации работы фармацевтических предприятий, а значит, появляются и новые требования к специалистам. В связи с этим актуальными становятся оценка персонала, кадровое планирование и осуществление мероприятий по профессиональному развитию для грамотной кадровой политики фармацевтических организаций.

Система кадрового менеджмента, или управление персоналом, характеризует вид управленческой деятельности, главным объектом которой является человек в составе определенной социальной группы. На смену жесткому алгоритму иерархического подчинения в современной организации приходят методы управления, поощряющие творчество и свободу, автономию, сбалансированное сочетание коллегиальности и единоначалия в управлении.

Современная концепция управления персоналом основана как на принципах и методах административного управления, так и на теории человеческих отношений, принципах мотивации и всестороннего развития личности. Поэтому современная система кадрового менеджмента включает в себя несколько элементов.

Оценка персонала уже заслужила право называться одним из ключевых направлений кадровой работы в современной организации. Это инструмент управления кадровым ресурсом компании, призванный решать следующие задачи:

* оценка соответствия кандидата требованиям;
* выбор менеджеров и специалистов, которые смогут возглавить новые отделы и направления бизнеса при динамичном росте организации;
* оценка готовности сотрудника к продвижению на новую должность;
* выявление сильных и слабых сторон сотрудников и кандидатов;
* оценка совместимости сотрудников;
* определение потребности и возможностей сотрудников в тренингах, обучении и развитии;
* разработка рекомендаций по эффективному управлению персоналом и введению новых сотрудников в должность;
* формулирование должностных обязанностей и требований;
* оценка интеллектуального потенциала сотрудников и кандидатов;
* выявление причин неэффективной работы команды.

К комплексной оценке персонала, включающей как диагностику личностных качеств кандидатов при отборе в «резерв роста», так и анализ результатов труда, особенностей трудового поведения работников, прибегают сегодня немногие структуры: лишь на некоторых фармацевтических предприятиях применяют отдельные виды оценки. На наш взгляд, это объясняется: некомпетентностью части руководителей, относящих вопросы управления персоналом к второстепенным, не влияющим на конкурентоспособность предприятия; малым количеством руководителей и специалистов, владеющих современными знаниями и техникой оценки; дискредитацией в глазах руководителей комплексной оценки персонала в результате несистемного использования ее фрагментов; относительно большими затратами времени и средств на процедуру оценки в сравнении с другими методами управления персоналом.

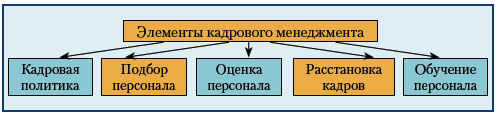


Рис. 1 Составляющие кадрового менеджмента

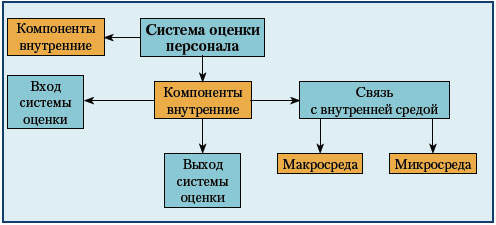


Рис. 2 Комплекс системы оценки персонала

Комплексная оценка персонала нацелена на получение экономического (достижение высоких хозяйственных показателей) и социального (согласование и реализация интересов субъектов и объектов оценки) эффекта. Прежде чем перейти непосредственно к анализу ее эффективности, необходимо выделить сущностные черты объекта исследования, а именно — оценки персонала организации. В общем виде такая оценка представляет собой многоэтапный, последовательный процесс изучения индивидуальных качеств, способностей, поведения и результатов деятельности работника. Удовлетворять требованиям высокой эффективности способна лишь системная оценка.

Система оценки персонала объединяет две группы компонентов, обусловленных внутренней структурой (совокупностью взаимосвязанных элементов, созданных или привлеченных самой системой и обеспечивающих достижение ее целей) и внешним окружением (совокупностью элементов, посредством которых схема взаимодействует с внешней средой). К первой группе можно отнести фактически привлеченных субъектов и объектов оценки, набор эталонных и фактических показателей, критерии оценки, выбранные методы и средства и т. п.

Ко второй группе компонентов относятся:

* вход системы оценки — персонал, потенциальные субъекты оценки, современные технологии и методы, оборудование и техника для осуществления оценки, входящие документы и т. д.;
* выход системы оценки — результаты проведенной оценки; документы, содержащие сведения об оценке и направлениях ее использования; устная и письменная информация и т. п.;
* связь с внешней средой — информационные и документальные потоки между системой оценки и внешней средой для координации действий (связь может быть прямой и обратной: прямая — передача результатов оценки работнику; обратная — информация о его реакции, предложения по проведению оценки, ее совершенствованию и т. д.).

Внешнее окружение следует отличать от внешней среды системы оценок, т. е. факторов или элементов, в которых она находится и с которыми имеет прямые или косвенные связи. Внешнюю среду оценки, на наш взгляд, необходимо рассматривать в зависимости от тех систем, чьим элементом или подсистемой она является.

Соответственно, можно выделить:

* ближайшую внешнюю среду или микросреду — ту часть окружения, с которой система оценки находится в непосредственном взаимодействии и от которой зависят содержание и эффективность оценки (в качестве ближайшей среды выступает система управления персоналом);
* макросреду — часть окружения, которая косвенно или опосредованно, через систему управления персоналом воздействует на специфику системы оценки.

Макросреда, в свою очередь, подразделяется на внутриорганизационную и внешнюю, состоящую из элементов «целевого окружения организации». К числу основных факторов внутриорганизационной среды можно отнести стратегию развития предприятия, стадию его жизненного цикла, внутрифирменную культуру, лидирующие методы и стили управления и т. п. Факторы целевого окружения, оказывающие наибольшее влияние на оценку персонала, — состояние рынка труда, отраслевая и профессиональная структура спроса и предложения специалистов фармации, кадровая политика в области найма, привлечения и оценки предприятий-конкурентов, существующие в обществе социально-трудовые ценности и нормы и т. д.

Оценка как система имеет свою структуру, включающую множество компонентов, находящихся в определенных отношениях, и свое содержание (совокупность объектов и субъектов оценки как носителей индивидуальных специфических качеств, интересов, потребностей), а также технологии и методы, описание набора конкретных компетенций и т. п. Другими словами, содержание системы оценки показывает, какие компоненты в нее входят, какого они качества и какова их сущность.

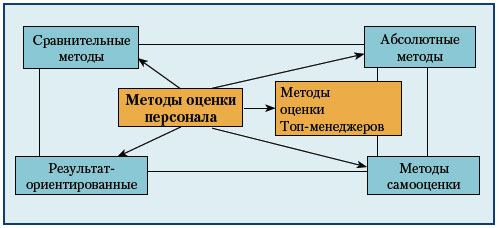


Рис. 3. Взаимосвязь методов оценки персонала

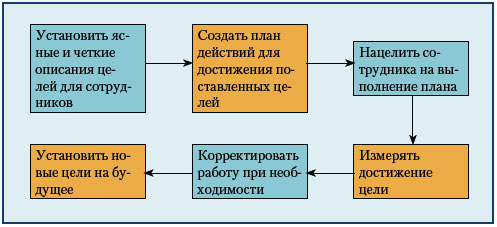


Рис. 4. Постановка целей в методе «Управление по целям»

Существует 4 группы методов оценки персонала. Сравнительные методы подразумевают сравнение сотрудников между собой. Среди положительных сторон данной группы методов можно отметить их простоту в использовании. Они не требуют высокой квалификации менеджера. Отрицательным же фактором является высокая степень субъективизма, предвзятости: значительно чаще оцениваются личностные факторы, а не результаты работы и правильное для компании поведение. Абсолютные методы основаны на сравнении сотрудников с некими эталонами, прописанными факторами. Результат – ориентированные методы основаны исключительно на оценке результатов работы. Метод самооценки: сотрудник сам должен определить, в чем он был не эффективен. Механизм самооценки позволит сотруднику воспринимать критику и негативные результаты аттестации конструктивно, что существенно повысит качество его работы. На практике наилучший результат приносит интеграция различных методов оценки.

Рассмотрим сравнительные методы.

* Ранжирование сотрудников по результатам работы. Очень простой в исполнении метод. Как правило, он применяется как начальная ступень к построению более сложной системы оценки.
* Сравнение сотрудников с одинаковыми обязанностями (парное сравнение). Этот метод также используется для инициации процесса формирования процедуры аттестации, для сбора информации и т. д.
* Усиленный выбор. В зависимости от результатов компании за некоторый период планируются определенные квоты количества сотрудников, которые должны выполнить план на заданном уровне. По аналогии со школьными оценками, планируется определенное количество «отличников», «хорошистов» и «троечников». С этими квотами в дальнейшем сравниваются итоги работы подразделения.

Какие же существуют абсолютные методы?

* Описательный метод предполагает описание области деятельности сотрудника, умений и навыков, требующих улучшения, а также список основных достижений и сильных сторон сотрудника. Реализуется этот метод через отчет менеджера о работе сотрудника. Для снижения субъективизма данного метода рекомендуется привлекать к оценке не одного, а нескольких менеджеров или клиентов, обладающих достаточной информацией для принятия решения. Необходимо, чтобы отчет опирался на реальные факты. Для этого рекомендуется вести досье сотрудника, куда будут заноситься все проступки и достижения сотрудника по ключевым функциям в соответствии с оцениваемыми критериями. О каждой записи сотрудник должен быть информирован. Преимуществом данного метода является тот факт, что в противоположность хорошо прописанным системам оценки, он позволяет зафиксировать и оценить повседневное поведение сотрудников, их инициативность, а также поведение сотрудников в непредвиденных, нестандартных ситуациях.
* Метод «инцидентов». Для данного метода также требуется ведение досье сотрудника. По истечении отчетного периода сравниваются только достижения и проступки работников. В целях усовершенствования метода, оцениваемые факторы следует ранжировать.[[1]](#footnote-1)

**2. Кадровый менеджмент в фармации**

Вопрос обеспеченности фармацевтическими кадрами организаций стоит сейчас чрезвычайно остро.

В кадровом менеджменте существует две основных проблемы:

**1)** Недостаток специалистов для существующих аптечных организаций, и в первую очередь, руководителей. Сложилась ситуация, когда один провизор работает руководителем в нескольких аптечных организациях. Очевидно, что уровень управления не может быть высоким, что, в свою очередь, ведет к многочисленным проблемам в лекарственном обслуживании населения.

**2)** Фармацевтической деятельностью занимаются неспециалисты. Эта работа может вестись открыто или же быть завуалирована под должностью «консультант торгового зала». Согласно закону осуществлять отпуск нелекарственной продукции может лицо без фармацевтического образования, но фактически, видя консультанта в торговом зале и обращаясь к нему за помощью в выборе лекарственного препарата, посетитель редко слышит в ответ просьбу обратиться к фармацевту или провизору. Чаще такие сотрудники начинают консультировать по лекарственным препаратам, а это не только противоречит требованиям и стандартам оказания фармацевтической помощи, но и формирует негативное отношение к аптечным организациям. Перечисленные проблемы связаны, в первую очередь, с безудержным ростом аптечных организаций. Новые и уже существующие аптеки составляют друг другу не только экономическую конкуренцию, но и мешают друг другу в решении вопросов кадровой обеспеченности. При открытии новой аптеки набирается не самый квалифицированный персонал, так как опытные сотрудники уже работают в стабильных аптечных организациях. Для привлечения таких сотрудников используется, как правило, денежная мотивация, соответственно приток опытных специалистов в новые аптеки неблагоприятно сказывается на уже существующих. В свою очередь, поиск «лучшей жизни» приводит к тому, что востребованные специалисты начинают «бегать по аптекам». При этом основным критерием смены места работы является заработная плата, а не условия работы. Сотрудник покидает «насиженное место» и начинает работать в новом месте в ожидании более высокой зарплаты. Однако обещания порой остаются только обещаниями, и специалист вновь меняет место работы. Когда этот процесс повторяется вновь и вновь, вопрос о повышении качества услуг даже не возникает. Как мы видим, одной из посылок к такой «миграции» сотрудников является некорректное поведение работодателя, сулящего «золотые горы». Ориентированность на привлечение в штат готового специалиста с опытом работы и нежелание брать на работу выпускников колледжей или интернов и оплачивать повышение квалификации специалиста объяснимо, но только усугубляет кадровый голод. Проблемы в подготовке молодых специалистов связаны как со статичностью и инертностью образовательных стандартов, так и с несоответствием жизненным реалиям некоторых преподавателей. Помимо этого, для устранения отмеченных проблем необходима совместная деятельность работодателей с учебными заведениями, выпускающими провизоров и фармацевтов. Возвращаясь к кадровой проблеме, хочется подчеркнуть еще раз, что она во многом определяется в настоящее время экспансией аптечных сетей. С одной стороны, их появление в регионе дает толчок развитию, ужесточает конкуренцию. С другой стороны, страдают от этого и местные, региональные аптечные сети, и специалисты, и покупатели, так как цены, несмотря на конкуренцию, только растут. На макроуровне страдает экономика региона, так как наблюдается отток финансов (налоговых поступлений) в те регионы, где зарегистрированы новые аптечные сети. Невозможно решить кадровую проблему за счет экстенсивного увеличения нагрузки на специалиста. Работая на нескольких работах, фармацевтический сотрудник берет на себя непомерные нагрузки. То, что сейчас наблюдается в некоторых аптечных организациях – это эксплуатация, а как же иначе – ведь нормативов никаких не существует.

Для улучшения ситуации как минимум необходимо:

- вести реестр специалистов,

- оптимизировать систему охраны труда фармспециалистов и активизировать работу инспекций по труду,

- реформировать систему подготовки специалистов для фармацевтических организаций

- пересмотреть систему государственного регулирования открытия аптечных учреждений в целях сохранения и улучшения качества фармацевтической помощи.[[2]](#footnote-2)

**3. Кадровая стратегия в фармацевтических организациях**

Кадровая стратегия одна из основных конкурентных стратегий в деятельности любой фармацевтической организации. Российская стратегия управления персоналом обладает рядом особенностей. Во-первых, ограниченность корпоративных финансовых ресурсов сокращает диапазон мер и инструментов управления организацией в целом и ее персоналом в частности. Во-вторых, усложнение технологий производства в соответствии с развитием научно-технического прогресса в мире, глобализация и интернационализация в мировой экономической и политической сферах привели к усложнению менталитета работника, эмоциональная и психическая сферы которого оказывают все большее воздействие на конечный результат труда. В-третьих, общее состояние экономики России изменяется слишком быстро для того, чтобы его можно было прогнозировать и принимать превентивные меры.

Управление персоналом относится к деятельности, сочетающей в себе такие полярные направления развития и воздействия, как финансовый анализ и гуманное отношение к людям, работающим в организации; материальное стимулирование и психологические технологии управления.  
Концепция непрерывного обучения в течение всей профессиональной жизни (Long Life Learning) становится все более популярной в различных сферах бизнеса. Несмотря на развитие информационных технологий, все большее внимание уделяется человеческим ресурсам, играющим значимую роль в стратегическом развитии компании и ее конкурентоспособности. Сегодня наблюдается конкуренция между умениями, идеями, усилиями и поведением людей, работающих в компаниях. Одна "сумасшедшая" идея может изменить не только организацию, но и ситуацию на рынке в целом.  
Время активного применения финансового менеджмента в качестве единственного эффективного инструмента управления персоналом прошло безвозвратно. В современном бизнесе не "деньги делают деньги", а люди делают деньги. Причем не только и не столько для себя, но для организации и общества в целом.

Для того чтобы люди находили счастье в своей работе, необходимы три условия:

- работа должна быть им по силам;

- она не должна быть изнуряющей;

- ей обязательно должен сопутствовать успех.

Специфические особенности менталитета российского человека отражаются и на его трудовой деятельности. Интерес к материальной стороне жизни всегда сочетался с не менее сильным интересом к философским и психологическим аспектам работы. И по христианским заповедям, и по правилам, действовавшим в социалистическую эпоху, труд должен прежде всего приносить общественную пользу, а не быть средством для достижения личных целей. Влияние традиций прослеживается и сегодня, что подтверждают данные социологических опросов: по мнению 61 процента москвичей, карьеру можно считать состоявшейся, если у человека есть работа, соответствующая его способностям и интересам, и лишь 39 процентов опрошенных связывают успешность карьеры с большими заработками.

Таким образом, психологические методы управления и создание в организации нематериальной системы стимулирования и мотивации, основанной на корпоративной культуре, занимают важнейшее место в кадровом менеджменте.

Формирование системы корпоративной культуры может основываться на возможностях карьерного роста сотрудников. Желание занимать более высокую должность может быть обусловлено различными мотивами. Для кого-то важно постоянно расти и развиваться, другими движет стремление попробовать себя в новом качестве, третьими - жажда власти хотя бы над своими подчиненными, а кому-то просто необходимо доказать себе и окружающим, что он достоин большего.

Кадровая политика большинства западных фирм предоставляет сотрудникам возможность карьерного роста в рамках одной компании. До начала перестройки такой подход был распространен и на наших предприятиях. В коммерческих структурах, появившихся в период развития рыночных отношений, подобное развитие событий редкость. Для построения кадровой политики, предусматривающей карьерное продвижение сотрудников, необходимо знать стратегию развития организации хотя бы в среднесрочной перспективе. В условиях нестабильности, свойственной российскому рынку, это непросто.

Вопрос о корпоративной культуре становится наиболее актуальным в момент преобразований в компании. Слияние и поглощение компаний, смена собственников, реорганизация структуры, внедрение новых технологий и управленческих систем, развитие новых направлений бизнеса изменения, характерные для развивающейся организации. Однако, по данным экспертов, почти половина приобретенных компаний продается в течение следующих пяти лет, а некоторые специалисты утверждают, что около 90 процентов объединений никогда не достигают планируемых показателей. Обеспечение эффективности изменений, избежание конфликтов в коллективе при предъявлении новых корпоративных ценностей, сохранение стабильности в новых условиях все это должна обеспечить корпоративная культура, которая каждый раз выстраивается в соответствии с новой стратегией.

Под корпоративной культурой традиционно понимается система общих ценностей, убеждений, гласных и негласных норм поведения, разделяемых большинством членов организации и определяющих управляемость компанией, скорость и качество ее реакции на вызовы внешней среды. Эта система своеобразный механизм воспроизведения устоявшихся ценностей компании.  
Формирование корпоративной культуры сложный и многоступенчатый процесс, подразумевающий системную работу по налаживанию обоюдного взаимопонимания между управляющими и менеджерами среднего и младшего звена, а также между персоналом и общественностью.  
Должны быть созданы условия для полного раскрытия потенциала работников через мобилизацию их интересов, мотивацию и удовлетворение потребностей. При этом акцент делается на коммуникации, деловое общение и обучение, а не на дисциплинарные методы.

Корпоративная культура существует в любой организации, независимо от того, проявляет руководство интерес к ее существованию или нет. Она создается работающими в ней людьми, и именно они главные участники процесса изменений. Важно, чтобы процесс изменения организационной культуры был управляемым.

Формирование корпоративной культуры должно происходить на всех уровнях организации. Определяет основу корпоративной культуры во всех крупных компаниях топ-менеджмент. "Проводниками" идей становятся представители среднего звена управления.

Прежде чем внедрять в компанию новые принципы, руководители должны ответить на следующие вопросы: каковы ключевые элементы старой и новой организационной структуры? какие новые обычаи следует создать? будет ли реальное поведение высшего руководства поддерживать новые ценности или противоречить им?

Для овладения корпоративной культурой применяются такие механизмы, как привлечение сотрудников к решению важных для организации задач, корпоративный стиль и символика, постоянное информирование сотрудников о происходящих в компании изменениях.

Основные направления работы по развитию корпоративной культуры реорганизованных компаний: повышение лояльности сотрудников, определение стратегии и целей организации, формирование требований к единой корпоративной культуре. В этой работе логично выделять несколько этапов.

Анализ корпоративной культуры сводится к поиску общих ценностей у новых сотрудников, пришедших из других организаций, и у тех, кто давно работает в компании. Выявляется, что за люди работают в компании, что им нужно для реализации поставленных задач. Наиболее эффективные методы подобной диагностики:

- интервью с руководителями;

анализ корпоративных документов;

проведение опросов.

Обычно оцениваются такие критерии, как результативность и прибыльность бизнеса, клиенты, акционеры, эффективность команды менеджеров и сотрудников, лидерство на рынке, доверие, репутация и надежность. С помощью проведенного анализа выявляются факторы, препятствующие сближению культур сотрудников (например, повышенный уровень эмоциональной напряженности, который часто связан с недостатком информации, отсутствие единого образа организации, различия в приоритетах).  
После этого формируются стратегия и ценности новой корпоративной культуры, создается корпоративный кодекс, прописываются система компетенций, процедуры управления персоналом, учебные программы, придумываются корпоративные традиции.

Новые ценности транслируются сотрудникам на специально организованных семинарах и конференциях. Это могут быть конференции для топ-менеджмента, отдельные семинары для среднего менеджмента, общие семинары по единой программе для всего персонала компании, а также учебные занятия и разовые встречи руководителей с персоналом. В качестве инструментов развития диалога с сотрудниками используются: корпоративная газета, интерактивный сайт, производственные совещания, деловые игры для менеджмента.

Транснациональные фармацевтические корпорации и другие участники крупного бизнеса используют для коммуникаций корпоративную Интернет-систему (внутрикорпоративный электронный ресурс). Она позволяет сотрудникам во всем мире одновременно получать самую последнюю и актуальную информацию, касающуюся деятельности компании (новые назначения, результаты последних совещаний директоров, информация о результатах продаж, официальные пресс-релизы, стоимость ценных бумаг на фондовых рынках и т.п.). Локальные Интернет-страницы могут предоставлять информацию на языке соответствующей страны, что расширяет доступность информации для всех сотрудников.

Многие крупные участники рынка для того, чтобы эффективно доводить до сотрудников политику, планы и намерения администрации, издают корпоративный журнал, который выходит в различных городах под общим названием, имеет единую концепцию и стиль, информируя сотрудников о новостях конкретного региона.

Проведение подобной работы с персоналом позволяет решить массу задач:

- широкое вовлечение персонала в реализацию изменений;

- улучшение производственного климата;

- обеспечение корпоративной идентичности сотрудников;

- закрепление новых моделей поведения;

- определение общих путей достижения целей;

- совместная оценка внутренних ресурсов;

- определение наиболее эффективных сотрудников.

Главная цель создание командного духа необходимого условия делового успеха. Участие руководства обязательно. Активное участие руководства в разработке и внедрении намечаемых изменений способствует большей эффективности этих процессов. В обсуждении изменений не должно быть запретных тем.

Модель поведения руководства должна основываться на следующих принципах:

- открытость;

- готовность слушать;

- принятие аргументов оппонентов, если они оказываются сильнее.

Такая позиция позволяет наладить обратную связь с сотрудниками, благодаря которой они чувствуют большую определенность в жизни компании.  
Корпоративная культура представляет собой некую идею или философию, общую для всех сотрудников компании вне зависимости от их служебного статуса и профессиональных обязанностей. Подобная система может считаться жизнеспособной, если она основывается не на формальных требованиях (например, к внешнему виду сотрудников), а на общечеловеческих ценностях: уважении к личности, соблюдении принципов деловой и профессиональной этики в отношениях между партнерами, персоналом, при общении с потребителями. Важно, чтобы эти требования не имели только декларативный характер (например, "быть этичными и гуманными"), а основывались на реальной совместной деятельности и личной культуре и гуманности каждого сотрудника. Нельзя декларировать внимательное, уважительное и заботливое отношение к клиентам и при этом грубо и бездушно обращаться с собственными сотрудниками подобное нельзя скрыть, и о корпоративной культуре здесь говорить не приходится. Люди интуитивно готовы воспринимать те или иные принципы, если они отвечают общепринятым нормам морали и этики, и если руководство само соблюдает эти принципы.  
Внешние проявления корпоративной культуры должны вытекать из общих корпоративных представлений и быть второстепенными. Дисциплинарные требования, пожелания к внешнему виду сотрудников поясняются во время устройства на работу. Многие компании отказываются от строгой регламентации требований к одежде, а определяют лишь некоторые обязательные атрибуты. Строгие установки приходить на работу в одежде определенных цвета или стиля, запрет на некоторые фасоны, формулировка фраз, которыми сотрудник должен отвечать на телефонный звонок, другие формальные требования у многих людей (особенно творческих) вызывают непонимание или внутреннее неприятие. Корпоративная культура должна определять стиль ведения бизнес-процессов. Если решения принимаются централизованно и имеют стратегическое значение, то выстраивается управленческая иерархия, схема прохождения документов и информации. Если вопрос относится к сфере деятельности отдельного подразделения, то целесообразно и логично его решать внутри подразделения с непосредственным руководством. Определяются также правила сотрудничества с партнерами и потребителями, регламентируются возможности представления подарков и вручения сувениров. Слово не воробей  
Налаживанию неформальных дружеских отношений способствуют общие корпоративные мероприятия: традиционные праздники, личные даты сотрудников (дни рождения, юбилеи, свадьбы), учеба, тренинги, совместный отдых.

К элементам корпоративной культуры относятся "ходячие" истории, легенды и мифы, традиции, связанные с историей организации, ее успехами, уникальными профессиональными результатами ее сотрудников и церемониями. Их рассказывают, пересказывают, толкуют. В результате этого они оказывают иногда большее влияние на людей, чем те ценности, которые записаны в рекламном буклете компании.

Своевременное и грамотное проведение всех процедур, связанных с внедрением и реализацией на практике корпоративной культуры, позволяет сегодня многим фармацевтическим компаниям занимать устойчивые позиции на рынке, приумножать свою рыночную стоимость и доходы акционеров. Если каждый сотрудник искренне воспринимает их как собственные устремления, то это способствует формированию единой команды, нацеленной на общий результат, где каждый человек не только в полной мере раскрывает собственные способности, но и чувствует поддержку коллег.  
Таким образом, говоря о корпоративной культуре, руководителям всегда следует помнить мудрость, изреченную философом Гераклитом, "Скрытая гармония лучше явной".

Требования корпоративной культуры должны соответствовать и тщательному соблюдению российского трудового законодательства. В следующей публикации будут рассматриваться вопросы правового регулирования управления персоналом организации.[[3]](#footnote-3)

* 1. **Практическая часть**

Полное наименование предприятия: ЗАО НПК «Картрен». Место расположения: ул.Фронтовых Бригад, 10; телефон\факс (347) 2900470, 2934244, 2934246

Предприятие создано без срока действия.

Целью создания предприятия является осуществление уставной деятельности по производству продукции, выполнению работ и оказания услуг в целях удовлетворения потребностей населения и получения предприятием прибыли. Для достижения указанных целей предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

- фармацевтическая деятельность;

- производство лекарственных средств по рецептам врачей и требованиям лечебно-профилактических учреждений;

- приобретение, хранение, отпуск и реализация всех лекарственных средств и изделий медицинского назначения, зарегистрированных в государственном реестре;

- деятельность, связанная с оборотом наркотических средств и психотропных веществ, согласно ФЗ «О наркотических средствах и психотропных веществах» от 08.01.1998г., № 3-ФЗ;

- реализация готовых лекарственных средств, предметов медицинского назначения, средств ухода за больными, предметов гигиены, натуральных и искусственных минеральных вод, косметической и парфюмерной продукции»

- изготовление и фасовка лекарственных препаратов в т. ч. стерильных лекарственных форм;

- реализация гомеопатических препаратов, медицинских инструментов;

- приобретение, изготовление, ремонт и реализация очковой оптики;

- реализация средств и препаратов ветеринарного значения;

- реализация препаратов лечебного детского диетического питания;

- реализация фармацевтической, справочно-информационной литературы;

- участие в благотворительной деятельности;

- осуществление других работ и оказание других услуг, не запрещенных и не противоречащих действующему законодательству РФ.

Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством РФ. Отдельные виды деятельности, перечень которых определяется федеральным законом, предприятие может осуществлять только на основании лицензии.

*Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами*

Прием на работу наемного персонала осуществляется в соответствии с действующим законодательством по трудовому договору. Прием на работу лиц, не являющихся совместителям, а также временных сезонных работников, осуществляется только по трудовым книжкам.

Директор назначает лицо, ответственное за ведение, учет и хранение документов по личному составу. Введение и хранение документов по личному составу осуществляется в соответствии с действующим законодательством и требованиями государственной архивной службы. При ликвидации либо реорганизации предприятия директор лично обязан осуществлять контроль за своевременной передачей документов по личному составу на государственное хранение.

Предприятие несет ответственность за причинение по его вине вреда здоровью человека в порядке и в размерах, предусмотренных действующим законодательством.

ЗАО НПК «Картрен» в соответствии с Законом Российской Федерации «Об обороне», «О воинской обязанности и военной службе», другими нормативными документами по этим вопросам:

- создает необходимые условия для выполнения работниками воинской обязанности;

- проводят бронирование военнообязанных граждан, при наличии мобилизационных зданий, установленных уполномоченными на то государственными органами.

Всего на предприятии насчитывается 105 работников. Наиболее подробно трудовой состав предприятия представлен в таблице № 1.

Таблица № 1.- Укомплектованность по штатному расписанию на 1 января 2006 года

Должность Количество работников

Директор 1

Зам. директора 1

Ст. провизор 1

Гл. бухгалтер 1

Зам. гл. бухгалтера 1

Бухгалтер 3

Экономист 2

Инспектор по кадрам 1

Ст. кассир 1

Кассир 3

Программист 1

Водитель 16

Отв. за газовое хозяйство 2

Отв. за электрохозяйство 2

Провизор тех. 1

Фармацевт 14

Фасовщик 9

Экспедитор 2

Провизор аналитик 2

Врач консультант 3

Провизор 12

Фарм. ассистент 3

Зав. а/пунктом 5

Зав. а/пунктом II кат. 9

Санитарная мойщица 9

Всего 105

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним рабочим за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени.

В 2008 году по сравнению с 2007 годам возросло количество дней неявок на работу на 7,7%, а по сравнению с плановыми показателями на 40%. В то же время увеличилось количество дней отпусков по сравнению с 2007 годом на 33,3, при этом данный показатель полностью совпадает с плановым.

Уменьшилось количество дней прогулов на 50%. Уменьшение данного показателя связано с проводимыми руководством предприятия мероприятиями по сокращению прогулов.

По сравнению с 2007 годом в 2008 уменьшился явочный фонд рабочего времени и как следствие бюджет рабочего времени на 1,3%, по сравнению с планом показатель 2008 года ниже на 2,5%.

Однако вышеперечисленные показатели не полностью отражают состояние использования работников. Более полно использование трудовых ресурсов можно оценить при помощи показателя фонда рабочего времени

Управленческая деятельность в современных экономических условиях отличается установкой на демократизацию и создание деловых партнерских отношений в коллективе, что находит свое отражение в ЗАО НПК «Картрен».

Основной задачей руководства предприятия является проведение активной кадровой политики и обеспечение условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков. Для поддержания уровня квалификации работников, проводится ежегодная аттестация кадров. По результатам аттестации разрабатывается план организации повышения квалификации и переподготовки персонала, а затем совершаются кадровые перестановки.

В то же время, несмотря на проводимую аттестацию кадров, общий уровень квалифицированности персонала в целом находится преимущественно на среднем уровне , хотя количество работников низкой квалификации уменьшилось.

Для работы предприятия важную роль играют социально-психологические факторы.

Руководству предприятия удалось создать здоровую рабочую атмосферу в коллективе, организовать технически оснащенные рабочие места. Особое внимание уделяется обучающимся молодым специалистам, предоставляя им гибкий график работы.

На различных совещаниях и планерках руководство оценивает работу различных подразделений и групп. При положительных результатах выражается благодарность как отдельным работникам, так группам.

Среди методов социально-психологического стимулирования, используемых на предприятиях следует также назвать создание комнат отдыха, организация корпоративных праздников.

Таким образом, на предприятии практически сформировался коллектив (о чем свидетельствует низкая текучесть кадров, что стало возможным благодаря грамотно проводимой политике руководством предприятия. В то же время не оптимально высоким остается общий уровень квалификации работников. Поэтому для успешного развития предприятия данная проблема требует скорейшего разрешения, т. к. на предприятие в скором времени планируется внедрение новых информационных технологий.

**Заключение**

Анализ деятельности фармацевтических организаций позволяет сделать вывод о том, что принципы системного построения оценки персонала часто игнорируются: при выборе видов и методов оценки учитываются лишь отдельные факторы, внедряемая оценка не сочетается с прочими элементами системы управления персоналом, а также со стратегией развития предприятия. Наблюдается и противоречие в целях, методах, показателях оценки, их несоответствие специфике объекта и субъекта. Поэтому так важно владеть методологией и методикой определения эффективности оценки персонала.[[4]](#footnote-4)

Список использованной литературы

1. Кадровая политика отрасли: курс на совершенствование педагогического мастерства //Фармацевтический вестник - №5 – от 12.02.2002 г.
2. З. Н. Мнушко, И. В. Пестун. Кадровый менеджмент: принципы, задачи, направления, эффективность //Провизор - №10 – 2004 г.
3. Н.Н. Алова, Е.А. Марченко, В.В. Бараева. Портрет будущего провизора. //Аптека и рынок. Эффективное управление - №9 – 2002 г.
4. Горностаев С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации // Управление персоналом, 2005. — №4.
5. Дубиненкова Е. Н. Техники подбора персонала: Искусство находить лучших. — СПб.: Речь. — 2007. — 169 с.
6. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебн. пособие. М.: Инфра-М. — 1998. — 312с.
7. Федосеев В. Н., Капустин С. Н. Управление персоналом организации. М.: «Экзамен». — 2003. — 368 с.
8. Хижняк М. В. Мотивация в менеджменте: Учебное пособие. — Харьков: ХНПУ — 2007. — 224 с.
9. Маркетинг и менеджмент. Кадровый менеджмент в фармации //Ремедиум Приволжье 2008 г.
10. Д. Селиванов «Мерчандайзинг - немой продавец» // Фармацевтическое обозрение – январь – 2004 г.

1. З. Н. Мнушко, И. В. Пестун. Кадровый менеджмент: принципы, задачи, направления, эффективность //Провизор - №10 – 2004 г. [↑](#footnote-ref-1)
2. Маркетинг и менеджмент. Кадровый менеджмент в фармации //Ремедиум Приволжье 2008 г. [↑](#footnote-ref-2)
3. Д. Селиванов «Мерчандайзинг - немой продавец» // Фармацевтическое обозрение – январь – 2004 г. [↑](#footnote-ref-3)
4. Маркетинг и менеджмент. Кадровый менеджмент в фармации //Ремедиум Приволжье 2008 г. [↑](#footnote-ref-4)