

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**

«Приволжский исследовательский медицинский университет»

Министерства здравоохранения Российской Федерации

На правах рукописи

ШАЛЕНКОВА ЕКАТЕРИНА ВЛАДИМИРОВНА

**МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ
СОЦИАЛЬНОЙ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ
ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ КАДРОВ В ЦЕЛЯХ ОБЕСПЕЧЕНИЯ
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ АПТЕЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Специальность 14.04.03 – организация фармацевтического дела

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени
кандидата фармацевтических наук

**Научный руководитель:
доктор фармацевтических наук
Кононова Светлана Владимировна**

НИЖНИЙ НОВГОРОД – 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ.....	5
ВВЕДЕНИЕ.....	8
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ КАДРОВ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СОЦИАЛЬНОЙ ТЕХНОЛОГИИ	20
1.1. Социальные технологии в управлении персоналом аптечной организации	21
1.2. Особенности персонала аптечных организаций	23
1.3. Управление лояльностью в современных организациях	29
Выводы по главе 1	38
ГЛАВА 2. ПРОГРАММА И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ	40
2.1. Обоснование программы исследования.....	40
2.2. Обоснование репрезентативности выборки и характеристика респондентов	44
2.3. Методы оценки качественных характеристик и рабочей среды фармацевтических кадров	45
2.3.1. Методы оценки компетентности фармацевтических кадров	46
2.3.2. Методы оценки мотивации фармацевтических кадров	48
2.3.3. Методы оценки уровня лояльности фармацевтических кадров в зависимости от принадлежности к возрастной группе	48
2.3.4. Методы определения мотивационных факторов, влияющих на лояльность.....	50
2.3.5. Методы анализа кадровых процессов для интеграции социальной технологии управления лояльностью фармацевтических кадров в кадровый менеджмент аптечной организации	52
2.3.6. Методы оценки профессиональной ответственности фармацевтических кадров и анализ ее динамики в зависимости от управленческих воздействий ...	54
2.3.7. Методы оценки рисков фармацевтической деятельности, связанных с уровнем профессиональной ответственности фармацевтических кадров.....	56
2.3.8. Методы оценки влияния лояльности фармацевтических кадров на экономическую эффективность аптечной организации.....	60
Выводы по главе 2.....	62
ГЛАВА 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КАЧЕСТВЕННЫХ ХАРАКТЕРИСТИК И РАБОЧЕЙ СРЕДЫ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ КАДРОВ	63
3.1. Результаты оценки компетентности фармацевтических кадров.....	63
3.2. Результаты оценки мотивации фармацевтических кадров.....	65

3.3. Результаты оценки уровня лояльности фармацевтических кадров в зависимости от принадлежности к возрастной группе	66
3.4. Результаты анализа влияния мотивационного профиля фармацевтических кадров на их лояльность	72
3.5. Результаты анализа кадровых процессов для интеграции социальной технологии управления лояльностью фармацевтических кадров в кадровый менеджмент	74
3.6. Результаты оценки профессиональной ответственности фармацевтических кадров в зависимости от управленческих воздействий	80
3.7. Результаты оценки рисков фармацевтической деятельности, связанных с уровнем профессиональной ответственности фармацевтических кадров	82
3.8. Результаты оценки влияния лояльности фармацевтических кадров на экономическую эффективность аптечной организации	90
Выводы по главе 3	93

ГЛАВА 4. ОБОСНОВАНИЕ И РАЗРАБОТКА МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ КАДРОВ НА ОСНОВЕ СОЦИАЛЬНОЙ ТЕХНОЛОГИИ..... 91

4.1. Основные принципы функционирования социальной технологии управления лояльностью фармацевтических кадров	91
4.2. Модель процесса управления лояльностью фармацевтических кадров с использованием элементов социальной технологии	102
4.3. Обоснование и разработка практических рекомендаций по использованию социальной технологии управления лояльностью	103
4.3.1. Интеграция социальной технологии управления лояльностью фармацевтических кадров в кадровый менеджмент аптечной организации	103
4.3.2. Использование потребности в признании как мотивационного фактора, детерминирующего лояльность фармацевтических кадров	110
4.3.3. Развитие ответственности фармацевтических кадров	113
4.3.4. Совершенствование кадрового менеджмента аптечной организации на основе социальной технологии управления лояльностью	117
Выводы по главе 4	120

ГЛАВА 5. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА АПТЕЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ..... 123

5.1. Оценка эффективности модели социальной технологии управления лояльностью фармацевтических кадров	123
5.1.1. Оценка финансовых показателей эффективности социальной технологии управления лояльностью фармацевтических кадров	124

5.1.2. Оценка динамики целевых показателей социальной технологии управления лояльностью фармацевтических кадров	129
5.1.2.1. Оценка динамики лояльности коллективов аптечных организаций	129
5.1.2.2. Оценка сокращения разрывов в лояльности персонала различных возрастных групп	132
5.1.2.3. Оценка динамики уровня потребности в признании	133
5.1.2.4. Оценка динамики выраженности демократического стиля у руководителей аптечных организаций	134
5.1.2.5. Оценка динамики уровня социально-психологического климата коллективов аптечных организаций	135
5.2. Оценка показателей системы управления ответственностью фармацевтических кадров	136
Выводы по главе 5	137
ВЫВОДЫ	138
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	142
ПРИЛОЖЕНИЯ	167

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

АО – аптечная организация

ИПКРО – интегральный показатель, объединяющий критические и значимые риски фармацевтической деятельности, связанные с уровнем ответственности

КО – компетентность

ЛП – лекарственный препарат

НД – нормативные документы

ОПП – оптимальное производственное поведение

ССП – сбалансированная система показателей

СТЛ ФК – социальная технология управления лояльностью фармацевтических кадров

ТАА – товары аптечного ассортимента

ФД – фармацевтическая деятельность

ФК – фармацевтические кадры

ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Аффективный элемент лояльности – вид лояльности, основанный на эмоциональной привязанности к коллективу, выполняемой работе, организации.

Интеграция в кадровый менеджмент – процесс объединения усилий различных подсистем кадрового менеджмента для достижения целей аптечной организации.

Кадровый менеджмент аптечной организации– управление, направленное на развитие и эффективное использование кадрового потенциала аптечной организации.

Лояльность фармацевтических кадров – это социально-психологическая установка, характеризующаяся стремлением работника выполнять свои обязанности как можно лучше в интересах аптечной организации.

Нормативный элемент лояльности – вид лояльности, основанный на чувстве долга перед организацией, ответственности и морали.

Подсистемы кадрового менеджмента– подбор, адаптация, обучение, развитие и оценка персонала, подготовка руководителей, управление карьерой, оплата труда и мотивация.

Продолженный элемент лояльности – вид лояльности, основанный на балансе преимуществ работы в организации и потерь, которые могут возникнуть при увольнении из организации.

Профессиональная ответственность фармацевтических кадров– выполнение обещанного на основе самостоятельно принятого решения, совести и долга. Работник добровольно, без давления, свободно принимает на себя обязательства, содействующие благополучию окружающих, общества. Он осознает, за что и перед кем отвечает, а также понимает возможность наказания за невыполнение добровольно взятых обязательств.

Процесс – это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, которые преобразуют входы в выходы» (определение стандарта ISO

9001). Входом процесса являются элементы, претерпевающие изменения в ходе управления, а выходом – результаты, ради которых предпринимаются управленческие действия.

Процессный подход – одна из концепций управления организацией, в соответствии с которой вся деятельность организации рассматривается как набор процессов.

Риски фармацевтической деятельности– комплекс вероятности и последствий наступления неблагоприятных результатов фармацевтической деятельности.

Система сбалансированных показателей – система стратегического управления организацией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих различные аспекты деятельности организации.

Системный подход в управлении персоналом – рассмотрение процессов управления персоналом как совокупность взаимосвязанных элементов, формирующую некую целостность, обладающую свойствами, отсутствующими у элементов, его образующих.

Социальная технология управления лояльностью фармацевтических кадров– это научно спроектированная система гарантирующих успех управленческих воздействий на фармацевтические кадры, имеющих в качестве общей цели повышение лояльности фармацевтических кадров аптечной организации.

Фармацевтические кадры – руководители, провизоры и фармацевты – работники аптечных организаций.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования.

Фармацевтический рынок в современных условиях развивается под влиянием экономических и социальных условий. Ужесточение требований к осуществлению фармацевтической деятельности, тенденции развития фармацевтического рынка (рост количества аптечных организаций (АО), изменчивость ассортиментной политики, дефицит фармацевтических кадров) являются условиями, в которых должно происходить развитие АО. Одновременно осуществляется непрерывная модификация информационной среды, в частности, регулярно изменяется и совершенствуется нормативная база в части реализации и контроля фармацевтической деятельности. В создавшихся условиях именно персонал является важнейшим фактором для обеспечения экономической эффективности аптечной организации. Актуализируется первоочередная задача фармацевтов и провизоров: надлежащим образом выполнять свои профессиональные обязанности. При этом специалисты обладают различными личностными характеристиками, такими как компетентность, удовлетворенность работой, мотивация, ответственность, лояльность и др.; и подвержены влиянию внутриорганизационных факторов, которые оказывают воздействие на их поведение, на качество предоставляемых фармацевтических услуг, и, в конечном итоге, экономические результаты АО.

При этом лояльность персонала, как его стремление наилучшим образом выполнять свои профессиональные обязанности, в настоящее время рассматривается в качестве важного конкурентного преимущества организации (Ю.М.Вершило, 2008; Л.В. Руглова, 2014; Е.В. Мельникова, 2014; Н.В. Матолыгина, 2016). Чем выше лояльность персонала, тем ниже текучесть кадров, выше дисциплина и производительность труда, что обеспечивает организации большую экономическую эффективность (Ю.М. Вершило, 2008). Именно поэтому совершенствование управления лояльность персонала должно быть одной из важных задач кадрового менеджмента аптечной организации. Управление лояльностью требует особого

управленческого подхода. Наиболее прогрессивной формой управления персоналом (лояльностью, адаптацией, обучением, мотивацией, коммуникациями, организационной культурой, социальными качествами персонала организации, отношениями в коллективе и др.) является управление на основе социальной технологии. Оно имеет ряд преимуществ перед обычным управлением: научная обоснованность, алгоритмизация последовательности действий, выполнение которой гарантирует успех управленческой деятельности, возможность воспроизведения в различных условиях, совершенствование человеческих отношений в организации, получение организацией экономической выгоды. Это делает актуальным изучение и разработку социальной технологии управления лояльностью фармацевтических кадров (СТЛ ФК) в целях обеспечения экономической эффективности аптечной организации, что определило выбор темы диссертационной работы, цели и круга задач, объекта и предмета исследования.

Степень разработанности темы исследования.

Разработку принципов социальной технологии управления проводили В.А. Ядов, 1965; Л.Н. Дятченко, 1993 и др.; экономическая и социальная эффективность социальных технологий управления доказана И.В. Калачевым, 2004; Ж.Т. Гощенко, 2011 и др.; однако, данные концепции требуют адаптации для аптечных организаций, так как не учитывают их организационную структуру.

Подходы к формированию лояльности персонала к организации, разрабатывали Дж. Мейер и Н. Аллен, 1995; М.И. Магура, 1998; К.В. Харский, 2003 и др. Факторы формирования лояльности персонала разрабатывали В.И. Доминяк, 2006; С.А. Асютин, 2011 и др. Построение систем управления лояльностью вели О.В. Андрющенко, 2010; Т.Н. Лустина, 2014; О.В. Овчинникова, 2010; М.В. Останина, 2010; М.В. Полосухина, 2012 и др. Экономическая и социальная эффективность управления лояльностью персонала доказана Ю.М. Вершило, 2008. Однако данные подходы не в полной мере применимы к аптечным организациям, так как не учитывают структуру мотивационных факторов, обеспечивающих лояльность фармацевтических кадров и специфику фармацевтической деятельности.

Подходы к совершенствованию кадровой политики в АО для повышения их эффективности рассматривали И.В. Косова, 1981; И.М. Раздорская, 2001; Г.Ф. Лозовая 2001; Г.Я. Ибрагимова, 2002; Н.В. Марченко, 2002; Е.С. Зверева, 2004; С.В. Кононова, 2003; Н.С. Кушникова, 2005; И.Г. Комиссинская, 2007; Е.Е. Лоскутова, 2008; И.В. Крупнова, 2009; И.А. Каминская, 2011; И.А. Филина, 2015. Изучение отдельных проблем работы с фармацевтическими кадрами проводили С.Г. Сбоева, 2001; В.В. Гацан, 2002; А.М. Битерякова, 2007; Г.Т. Глембоцкая и Е.А. Максимкина, 2005; Л.В. Мошкова, 2006; Г.А. Олейник, 2013; И.Н. Левкова, 2016 и др. Важность совершенствования различных элементов систем управления фармацевтическими кадрами, в том числе трудовой мотивации фармацевтических кадров, в своих исследованиях доказывают Н. Н. Алова, 2004; В.В. Дорофеева, 2006; Т.В. Пак, 2009; Е.Ф. Шарахова, 2012; К.В. Пузанкова, 2013; Е.А. Михайлова, 2015. Оценку лояльности заведующих аптечными организациями проводила А.С. Горбатенкова, 2015; поведенческие проявления лояльности фармацевтических кадров рассматривали .М. Толочко, 2009; Е.С. Лузянина, 2011; Е.Ф. Шарахова, 2012; Т.О. Артюх, 2016. Поведенческие проявления лояльности фармацевтических работников анализировали W.Chaichalermpong, 2010; R. Goyal, 2012; N. Sencan, 2013;G. Urbonas, 2015; K. Luetsch, 2017. Последствия нелояльного поведения фармацевтических работников были установлены M. Shigeaki, 2014. Высоко оценивая вклад вышеперечисленных авторов в исследование проблем управления персоналом аптек, следует отметить, что в их работах не в полном объеме рассматривались мотивационные аспекты формирования лояльности фармацевтических кадров, не был представлен системный подход к процессу управления лояльностью в аптечной организации; не применялись прогрессивные принципы социальной технологии для совершенствования управления фармацевтическими кадрами.

В связи с этим разработка методических подходов к совершенствованию кадрового менеджмента путем социальной технологии управления лояльностью фармацевтических кадров в целях обеспечения экономической эффективности аптечной организации является необходимым исследованием.

Цель и задачи исследования.

Целью исследования явилось обоснование и разработка методических подходов к совершенствованию управления лояльностью фармацевтических кадров путем использования социальной технологии для обеспечения экономической эффективности аптечной организации.

Для достижения поставленной цели решались следующие задачи:

1. Изучить и теоретически обобщить данные литературы о современных исследованиях в области управления лояльностью персонала с использованием социальных технологий, в том числе в фармацевтических организациях.

2. Провести анализ взаимосвязи между лояльностью и другими качественными характеристиками фармацевтических кадров.

3. Определить влияние лояльности фармацевтических кадров на экономическую эффективность аптечной организации.

4. Оценить риски основных процессов фармацевтической деятельности, связанные с уровнем ответственности фармацевтических кадров.

5. Обосновать и разработать методические подходы к совершенствованию кадрового менеджмента аптечной организации в части управления ответственностью фармацевтических кадров.

6. Обосновать и разработать методические подходы к совершенствованию социальной технологии управления лояльностью фармацевтических кадров и оценить экономическую эффективность от внедрения социальной технологии управления лояльностью фармацевтических кадров.

Методологическая основа исследования.

Методологической основой исследования явились теоретические положения и научные концепции, изложенные в исследованиях российских и зарубежных ученых в области управления лояльностью, рисками и ответственностью персонала.

Объект исследования.

Объектами исследования явились фармацевтические кадры 45 аптечных организаций Нижнего Новгорода и Нижегородской области (256 провизоров и фармацевтов, 68 руководителей отделов управления персоналом, руководителей отделов обучения и подчиненных им менеджеров аптечных сетей).

Эмпирическая и информационная база исследования.

Эмпирическую базу исследования составили 5394 анкеты (Таблица 1); а также 60 объявлений о предложении работы с порталов HeadHunter и Superjob.

Таблица 1 – Назначение и количество анкет

№ п/п	Назначение анкет	Кол-во
1	Оценка профессионального уровня	256
2	Самооценка профессионального уровня ФК	256
3	Определение мотивационного профиля ФК	256
4	Оценка лояльности ФК различных возрастных групп	512
5	Оценка удовлетворенности ФК работой	256
6	Изучение социально-психологического климата коллектива	255
7	Оценка уровня конфликтности личности	254
8	Оценка стиля управления руководителя АО	256
9	Диагностика степени удовлетворенности основных потребностей	256
10	Изучение интеграция технологии управления лояльностью в кадровый менеджмент АО	68
11	Оценка лояльности ФК	768
12	Оценка карьерных предпочтений молодых специалистов до 25 лет	72
13	Определение ответственности ФК и изучения ее динамики	512
14	Определение рисков фармацевтической деятельности, связанных с низкой ответственностью ФК	1024
15	Оценка критических деловых качеств фармацевтических специалистов	250
16	Установление характера взаимосвязи между причинами рисков событий	68
17	Формирование иерархической структуры интегрального показателя, объединяющего критические и значимые риски фармацевтической деятельности, связанные с недостаточной ответственностью ФК	15

Информационной базой исследования явились монографии и научные публикации отечественных и зарубежных авторов; анкеты, полученные от фармацевтических специалистов и результаты опроса руководителей отделов управления персоналом аптечных организаций, руководителей отделов обучения и подчиненных им менеджеров; ресурсы информационных порталов Superjob (www.superjob.ru), HeadHunter (www.hh.ru), Яндекс (www.yandex.ru),

Научная электронная библиотека (www.elibrary.ru); нормативно-правовая база Консультант Плюс (www.consultant.ru).

Методы исследования.

Применялись системный и структурно-функциональный подход; проектирование концепций; контент-анализ; логическое моделирование; анкетирование, тестирование, самооценка, анализа опросных (Ричи-Мартина, 1999; В.В. Скворцова, 1986; Л.А. Верещагиной, 2001; Р.С. Немова, 1990; В.И. Андреева, 1995; Л. А. Журавлева, 1979), и модифицированных методик (Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой, 2001; Ю.М. Вершило, 2008); метод систематизации и обобщения данных; математического и экономико-статистического моделирования; методы циклического исследования, тестирования и наблюдения, дивергенции, трансформации и конвергенции, логический, иерархический, группировки, сравнения, графический; построение лексико-семантических полей; диверсификация методов, статистические методы анализа: корреляционно-регрессионный, регрессионный метод наименьших квадратов, Т-критерий Вилкоксона (при $p < 0,05$).

Для сбора, хранения и обработки результативных данных использовались пакеты прикладных программ и приложений: Word, Excel, Power Point из пакета Microsoft Office XP (Microsoft, США) и Statistica 7.0 (StatSoft Inc., США).

Научная новизна исследования.

Научная новизна исследования состоит в том, что впервые:

- Разработаны и апробированы методические подходы к управлению лояльностью на основе социальной технологии на примере АО, предусматривающие: интеграцию социальной технологии управления лояльностью в кадровый менеджмент АО, повышение профессиональной компетентности руководителей аптек, провизоров и фармацевтов, применение руководителями демократического стиля управления, своевременное и регулярное признание заслуг подчиненных, использование критических деловых качеств ФК в системах подбора, адаптации и обучения, улучшение социально-психологического климата в коллективах аптек, применение системы управления карьерой молодых ФК; и позволяющие повышать

- лояльность ФК и сокращать разрыв в лояльности различных возрастных групп, повышать экономическую эффективность АО;
- Путем комплексного анализа установлены основные факторы, влияющие на лояльность ФК: выраженность демократического стиля управления заведующего аптекой, удовлетворение потребности в признании, социально-психологический климат коллектива. Установлено отсутствие влияния на лояльность ФК объема реализации лекарственных препаратов и товаров аптечного ассортимента.
 - Установлена прямая умеренная взаимосвязь лояльности ФК и рентабельности АО как основного показателя экономической эффективности;
 - Сформулировано собственное определение СТЛ ФК как научно спроектированной системы гарантирующих успех управленческих воздействий на ФК, имеющей в качестве общей цели повышение лояльности ФК;
 - Обоснована и разработана СТЛ ФК и определены условия ее эффективной работы с учетом специфики ФД. Эта технология предусматривает учет мотивационных характеристик ФК, особенностей ФД и организационной структуры аптек, управление лояльностью, оценку профессиональной ответственности;
 - Разработаны стратегическая карта, организационная структура СТЛ ФК и матрица, определяющая степень ответственности лиц, участвующих в управлении лояльностью, положенные в основу способа реализации процесса СТЛ ФК;
 - Разработана и обоснована организационно-функциональная схема интеграции СТЛ ФК в структуру кадрового менеджмента АО для обеспечения оптимальности ее работы;
 - Разработана и обоснована система показателей: прибыль от внедрения СТЛ ФК; затраты на заработную плату в соответствии с затраченным рабочим временем и уровнем заработной платы управленческого персонала, занятого разработкой, внедрением и управлением СТЛ ФК; положительная динамика уровня лояльности ФК после внедрения СТЛ ФК; сокращение разрыва в лояльности ФК различных возрастных групп; снижение уровня потребности в признании; положительная динамика уровня выраженности демократического стиля у руководителей АО;

положительная динамика уровня социально-психологического климата в коллективах АО для отражения результатов работы СТЛ ФК;

- Путем применения метода лексико-семантических полей разработано определение понятия «признание заслуг» как обратной связи руководителя АО, выражения им позитивных эмоций подчиненному за проявление его личных качеств или совершенных им действий, которые способствовали достижению положительных экономических результатов АО, преподнесённой в виде похвалы, одобрения или комплимента; выделены три элемента действия «признание заслуг»;
- Предложен алгоритм развития профессиональной ответственности на основании разработанных подходов, позволяющих развивать социально-приобретенные элементы профессиональной ответственности ФК;
- Установлена положительная динамика ответственности ФК после применения подходов, позволяющих развивать профессиональную ответственность, путем оценки профессиональной ответственности ФК и анализа ее динамики в зависимости от управленческих воздействий;
- Установлены критические деловые качества ФК (ответственность, коммуникабельность);
- На основе анализа рисков процессов ФД выделены критические, значимые и высокие риски. Установлено, что компетентность и ответственность в максимальной степени влияют на появление рисков ФД. Составлена иерархическая структура интегрального показателя, объединяющего критические и значимые риски ФД, связанные с недостаточным уровнем профессиональной ответственности ФК.

Теоретическая значимость исследования. Результаты исследования расширяют и углубляют научно-практическое и учебное фармацевтическое знание в области управления ФК. Результаты исследования могут использоваться руководителями АО, владельцами аптечных сетей, специалистами кадровых служб, заведующими АО для формирования лояльности ФК и повышения экономической эффективности АО.

Практическая значимость исследования.

Результаты исследования позволяют повысить лояльность фармацевтических специалистов к АО и эффективность ее деятельности.

По результатам исследования с учетом действующих нормативных документов разработаны:

1. Учебное пособие «Развитие профессиональных компетенций: приемка товаров аптечного ассортимента (кроме лекарственных препаратов, содержащих наркотические средства и психотропные вещества, сильнодействующие и ядовитые вещества)»;

2. Учебное пособие «Развитие профессиональных компетенций: хранение товаров в аптечных организациях (кроме лекарственных препаратов, содержащих наркотические средства и психотропные вещества, сильнодействующие и ядовитые вещества)»;

3. Учебное пособие «Управление конфликтами в аптечных организациях»;

4. Учебно-методическое пособие «Управление лояльностью фармацевтических кадров».

Материалы внедрены в деятельность аптечных организаций, расположенных на территории Нижнего Новгорода, Нижегородской области и различных субъектов РФ (акты внедрения: ИП Пилипко Г.Ю., Нижегородская область, пгт. Вача, 05.05.2017; ООО «ЭНДЭКОФАРМ», Нижегородская область, г. Нижний Новгород, 03.05.2017; ООО «ТРУДФАРМ», Нижегородская область, г. Нижний Новгород, 03.05.2017; ООО «ГРАЦИЯФАРМ», Нижегородская область, г. Дзержинск, 03.05.2017; ООО «ВЕК» – Аптека «Здоровье», Нижегородская область, р.п. Дальнее Константиново, 22.05.2017; ООО «Перспектива», Нижегородская область, г. Павлово, 10.05.2017; ООО «Боггарт», Нижегородская область, г. Саров, 16.05.2017; ИП Потапова С.А., Нижегородская область, р.п. Ветлужский, 12.05.2017; ОАО «Фирма «Аптекарь» – Аптека №32, Ярославская область, г. Ярославль, 16.05.2017; ИП Маринов О.В. – Аптечная сеть «Ритм», Брянская область, г. Брянск, 25.05.2017; ООО «РЗ» – Аптека №62, Ленинградская область, г. Петергоф, 18.05.2017; ООО ТПО «Надежда»,

республика Марий-Эл, г. Волжск, 23.05.2017), а также в учебный процесс ряда фармацевтических факультетов и фармацевтических вузов России (ФГБОУ ВО Тюменский ГМУ Минздрава России, 26.05.2017; ФГБОУ ВО ВолгГМУ Минздрава России, 25.05.2017; ФГБОУ ВО филиала ФГБОУ ВО ВолгГМУ Минздрава России – Пятигорского медико-фармацевтического института, 15.05.2017; ФГБОУ ВО СамГМУ Минздрава России, 29.05.2017; ФГБОУ ВО УГМУ Минздрава России, 05.05.2017; результаты диссертационного исследования используются в учебном процессе на кафедре управления и экономики фармации и фармацевтической технологии в процессе преподавания дисциплины «управление и экономика фармации» ФГБОУ ВО «ПИМУ» Минздрава России).

Степень достоверности и апробация результатов.

Достоверность полученных результатов определяется применением научных методов исследования, использованием системного, аналитического и статистического подходов в работе с информацией, обширным перечнем достоверных информационных источников, достаточным объемом используемых первичных данных об изучаемых объектах, использованием современных методов обработки информации. Результаты согласуются с данными, представленными в независимых источниках литературы по близким темам.

Материалы диссертации докладывались и обсуждались на: 17-ой Международной специализированной выставке (Международный деловой медико-фармацевтический форум) «Аптека-2010» (Москва, 2010); Областной научно-практической фармацевтической конференции «Нормативно-правовые аспекты безопасности и рациональности лекарственной помощи» (Нижний Новгород, 2011); Первой межрегиональной и X ежегодной научной сессии молодых ученых и студентов НижГМА «Современные решения актуальных научных проблем в медицине» (Нижний Новгород, 2011); Международных научно-практических конференциях: «Актуальные вопросы современной медицины» (Екатеринбург, 2016); «Проблемы медицины в современных условиях» (Казань, 2016); «Инновационные технологии научного развития» (Казань, 2016); «Современные проблемы и перспективные направления инновационного развития

науки» (Екатеринбург, 2016); «Роль инноваций в трансформации современной науки» (Волгоград, 2016); «Проблемы современной медицины: актуальные вопросы» (Красноярск, 2016); «Информационные технологии в медицине и фармакологии» (Ростов-на-Дону, 2016); «Инновационные технологии в науке Нового времени» (Уфа, 2017); «Проблемы и перспективы развития науки в России и мире» (Екатеринбург, 2017); «Наука в современном обществе: закономерности и тенденции развития» (Пермь, 2017); «Информация как двигатель научного прогресса» (Екатеринбург, 2017); «Инновационные процессы в научной среде» (Пермь, 2017); «Инновационные механизмы решения проблем научного развития» (Уфа, 2017); «Синтез науки и общества в решении глобальных проблем современности» (Стерлитамак, 2017); «Инновационные технологии в науке нового времени» (Казань, 2017), «Инновационно-технологическое развитие наук» (Стерлитамак, 2017), «Наука, образование и инновации» (Казань, 2017); на III всероссийской, 14-й межрегиональной с международным участием научной сессии молодых ученых и студентов «Современное решение актуальных научных проблем медицины» (Нижний Новгород, 2017); Научной сессии молодых ученых и студентов «Медицинские этюды» (Нижний Новгород, 2018).

Личный вклад автора.

Автором лично проведены все этапы диссертационного исследования, от постановки, обоснования цели, определения задач и до реализации и апробации полученных результатов. Вклад автора является определяющим в сборе, обработке первичного материала, его аналитическом анализе, обсуждения результатов в научных публикациях и на конференциях, внедрении и апробации на практике. Более 90% исследований выполнено лично автором.

Связь задач исследования с проблемным планом фармацевтических наук.

Диссертационная работа выполнена в соответствии с планом научно-исследовательских работ ФГБОУ ВО «Приволжский исследовательский медицинский университет» Минздрава России, номер государственной регистрации диссертации 01201063249.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности.

Научные положения диссертации соответствуют паспорту специальности 14.04.03 – организация фармацевтического дела: п. 1. Исследование особенностей маркетинга и менеджмента при осуществлении фармацевтической деятельности; п. 7. Исследование проблем профессиональной подготовки и рационального использования фармацевтических кадров.

Публикация материалов исследования.

По результатам научных исследований опубликовано 27 работ, в том числе 8 – в изданиях, включенных ВАК Минобрнауки РФ в «Перечень периодических научных изданий, рекомендуемых для публикации научных работ, отражающих основное научное содержание кандидатских диссертаций».

Объем и структура диссертации.

Диссертационная работа состоит из введения, пяти глав, выводов, заключения, списка литературы и приложений. Диссертация изложена на 231 странице текста компьютерного набора, содержит 34 таблицы, 40 рисунков. Библиографический список включает 235 источников литературы, в том числе 44 на иностранном языке.

Основные положения, выносимые на защиту:

- результаты анализа особенностей профессиональной деятельности персонала АО;
- результаты анализа зависимости лояльности ФК от мотивационных факторов;
- результаты оценки влияния лояльности ФК на экономическую эффективность АО;
- рекомендации по совершенствованию кадрового менеджмента АО на основе СТЛ ФК;
- рекомендации по повышению ответственности ФК;
- результаты анализа рисков основных процессов ФД, связанных с недостаточной ответственностью ФК при выполнении профессиональных обязанностей;
- результаты анализа экономической эффективности СТЛ ФК.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ КАДРОВ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СОЦИАЛЬНОЙ ТЕХНОЛОГИИ

Современные АО функционируют в условиях жесткой конкуренции, связанной с процессами объединения, слияния и поглощений аптечных сетей и неуклонным ростом количества и плотности расположения аптечных организаций [127]. Экономическая обстановка также нестабильна [37, 57, 58, 154, 188] и характеризуется трудно прогнозируемым изменением основных социально-экономических показателей. Основными ресурсами, которыми располагают АО и которые находятся под непрерывным управленческим контролем, являются: персонал, денежные средства, информация, время. Самым доступным для управленческого воздействия является персонал. Мобилизация кадровых ресурсов за счет использования эффективных инструментов управления – наименее затратная и наиболее эффективная мера в долгосрочной перспективе [84, 105, 106] для повышения конкурентоспособности АО [105, 106].

Административные пути управления персоналом АО общепризнаны и широко известны [163]. Инструменты административного управления закреплены в Трудовом Кодексе РФ и локальных документах, но российские работники считают установленные правила ограничением, которые, исходя из личного интереса и ситуации, можно нарушать [60, 99, 185]; поэтому отношения работника и работодателя характеризуются как преимущественно экономические. Так, среди всех видов мотивации ФК предпочитают денежные, но анализ многочисленных исследований показывает: материальная мотивация имеет ограниченное влияние на трудовую эффективность ФК [85]. Многие ученые сходятся во мнении, что объектом управленческого воздействия должна являться лояльность персонала. Это характеристика персонала, которую следует повышать как внутренний резерв организации. Наиболее эффективной формой управленческого воздействия на персонал является социальная технология. Однако, мотивационные аспекты управления лояльностью ФК мало изучены, а концепция управления лояльностью с помощью социальной технологии не имеет достаточного научного обоснования.

1.1. Социальные технологии в управлении персоналом аптечной организации

Раскрывать трудовой потенциал персонала и оптимизировать его производственную (как в материальной, так и духовной сферах) деятельность помогают социальные технологии управления, построенные на принципах научности и рациональности [69].

Словари определяют термин «социальная технология» следующим образом:

– совокупность методов и приёмов, позволяющих добиваться результатов в задачах взаимодействия между людьми; структура коммуникативных воздействий, изменяющих социальные системы или ситуации [146];

– последовательность этапов социального взаимодействия, в ходе которой каждый субъект, участвующий во взаимодействии, реализует собственную управленческую стратегию по отношению к другим и формирует социальную действительность [156];

– комплекс методов выявления и использования скрытых потенциалов социальной системы в соответствии с целями ее развития, совокупность операций и процедур социального воздействия на объект на пути получения оптимального социального результата [150].

Социальная технология управления в широком смысле – это особый вид управления людьми, который после осмысления вопросов о качественных и количественных характеристиках людей ставит и обосновывает вопрос о том, как, каким образом, и в какой последовательности возможны управленческие воздействия [98]. В управлении персоналом социальные технологии – это системная совокупность методов, форм, способов и приемов целесообразного воздействия на работников, позволяющая достичь им более эффективных результатов профессиональной деятельности в условиях стабильных организационных отношений в функционально обоснованный период экономической деятельности организации [27].

Социальные технологии предполагают целенаправленное воздействие на персонал организации с целью получения заданного результата [26]. Содержанием

социальных технологий управления персоналом является управленческая деятельность, обеспечивающая наименьшие управленческие издержки [25, 55, 201, 208] и основанная на отборе наиболее продуктивного и полезного, с учетом условий осуществления, подготовки воздействия и характеристик объекта воздействия [18, 34]. Социальная технология включает в себя также диагностику состояния персонала, чтобы реализовать управленческую деятельность в режиме оптимального функционирования [184].

Ж.Т. Тощенко [161] описывает содержание социальных технологий следующим образом: метод достижения цели, поэтапное осуществление управленческой деятельности, содержание элементов управленческой деятельности планируется и научно обосновывается, проект, описывающий последовательность этапов управленческой деятельности, оперативная деятельность, построенная в соответствии с этим проектом. При создании социальной технологии учитывается специфика профессиональной области, в которой реализуется управленческая деятельность [184, 185, 186, 209], а также социально-профессиональный, правовой статус работника и его функционал [70, 71].

В результате анализа представленной в научной литературе информации, нами были выделены основные черты СТЛ ФК (Рисунок 1), отвечающие потребностям исследования, так как для исследования важен понятийный аппарат [78]. На основании этой информации в связи с тем, что в доступной нам литературе не было отдельного определения СТЛ ФК, было разработано собственное определение.

СТЛ ФК – это научно спроектированная система гарантирующих успех управленческих воздействий на ФК, имеющих в качестве общей цели повышение лояльности ФК аптечной организации.



Рисунок 1 – Обязательные черты социальных технологий управления фармацевтическими кадрами

Поскольку социальная технология управления лояльностью опирается на особенности персонала АО и специфику фармацевтической деятельности, необходимо детальное изучение этих особенностей.

1.2. Особенности персонала аптечных организаций

Фармацевтические кадры составляют основу персонала АО, независимо от ее размера и организационной структуры (Постановление Правительства РФ от 22.12.2011 № 1081 «О лицензировании фармацевтической деятельности»).

Согласно Федеральному закону от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» фармацевтический работник – физическое лицо, которое имеет фармацевтическое образование, работает в фармацевтической организации и в трудовые обязанности которого входят оптовая торговля лекарственными средствами, их хранение, перевозка и (или) розничная торговля лекарственными препаратами для медицинского применения, их изготовление, отпуск, хранение и перевозка. Работники могут осуществлять фармацевтическую деятельность при наличии высшего или среднего фармацевтического образования, сертификата или свидетельства об аккредитации специалиста (Федеральный закон от 12.04.2010 № 61-

ФЗ «Об обращении лекарственных средств»).

Фармацевтические работники являются компетентными специалистами, работниками системы здравоохранения, источниками профессиональной информации, средством обеспечения качества и своевременной фармацевтической помощи, средством для получения дохода и извлечения прибыли организации, продавцами товаров и услуг, исполнителями воли работодателя, работниками с высокой степенью зависимости от работодателя [76]. Но на рабочих местах ФК отмечают недостаточность реализации своих профессиональных прав, информированности о них, завышение требований к обязанностям и нарушение прав со стороны работодателей, необъективность непосредственного руководителя в отношении обеспечения прав [76, 175].

Фармацевтические работники осуществляют деятельность, частью которой является торговля. Фармацевтическая деятельность (ФД) оперирует особым видом товара – фармацевтическими услугами. Согласно ГОСТу 30335-95 / ГОСТ Р 50646-94 «Услуги населению. Термины и определения», услуга – это результат непосредственного взаимодействия организации (в лице ее персонала) и потребителя по удовлетворению потребности потребителя [54]. К понятию фармацевтической услуги, как и к понятию товара, применима такая категория, как «качество» [121]. Качество фармацевтических услуг может изменяться за счет информационно-консультационного сопровождения; так как качество оказываемых АО услуг формируют ФК [42, 72, 74, 75]. Компетентность фармацевтического работника имеет первостепенное значение в обеспечении качества фармацевтической услуги [125, 160] и экономической стабильности АО [203, 207, 226].

Оказание фармацевтической услуги начинается с установления контакта между покупателем и фармацевтическим специалистом, поэтому профессиональная ценность современных ФК в первую очередь определяется коммуникативной компетентностью [81, 82]. Исследователи коммуникативной компетентности отмечают, что фармацевтические работники испытывают трудности в консультировании и налаживании контакта с потребителем. Обладая

достаточными специальными знаниями в области свойств товаров аптечного ассортимента, специалисты в меньшей степени располагают знаниям, навыками и умениями в области реализации фармацевтических услуг, воспринимают потребителя как человека «по другую сторону барьера» [29]. За счет этого страдает фармацевтическая культура общения и эффективность профессиональной деятельности [77, 150].

Обстановка, в которой реализуется профессиональная деятельность, оказывает не меньшее влияние на качество фармацевтических услуг, чем компетентность ФК. Слаженная работа коллектива играет ключевую роль в формировании прибыли, имиджа АО и расположенности к ней покупателей.

Таким образом, специфические характеристики ФК мы подразделяем на три группы (Рисунок 2).

<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> • нормативно установленные признаки: специальное фармацевтическое образование, свидетельство об аккредитации специалиста, требования к стажу для занятия должности руководителя АО, квалификация, периодичность повышения квалификации, права и обязанности, нормы деятельности, профессиональная этика 	<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> • результативные признаки: общественная полезность деятельности, уровень реализация принципов фармацевтической помощи, результативность труда, качество фармацевтических услуг 	<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> • социальные и демографические признаки: компетентность, мотивация, лояльность, заработная плата, трудовая мобильность, характеристики коллективов
--	---	---

Рисунок 2 – Специфические характеристики ФК

Социальные и демографические характеристики фармацевтического персонала являются средой, в которой осуществляется управление на основе социальной технологии, поэтому знаний тенденций данных характеристик особенно важно.

Особенностью функционирования коллективов АО является доминирование женского персонала [92, 107, 107]. Женские коллективы обладают

следующими особенностями: направленность на общение, ориентация на социальное одобрение, потребность в привязанности к коллективу [16]. Среди основных факторов, отрицательно влияющих на работу в аптечном коллективе, является отсутствие единых целей и общих ценностей, напряженные межличностные отношения, нездоровый психологический климат, нежелание работать в группе и недоверие к компетентности руководителя [167].

Управленческая, профессиональная и коммуникационная компетентность руководителя аптеки признается решающей для успешной реализации маркетинговой политики АО [90, 91, 107, 160]. Характерной особенностью руководителей аптек является отсутствие у них дополнительного управленческого образования, которое давало бы преимущество перед подчиненными им провизорами и фармацевтами [100].

Напряженный психологический климат является повседневным спутником провизоров и фармацевтов. По причине наличия психотравмирующих обстоятельств профессиональной деятельности (взаимодействие с большим количеством посетителей, имеющих проблемы со здоровьем, обязанность сдерживать свои эмоции, незащищенность от негативного эмоционального воздействия) большинство специалистов находятся в состоянии профессионального стресса и в низком эмоциональном тоне [3, 176]. В ряде случаев отмечается отсутствие мотивации к профессиональной деятельности и высокая трудовая мобильность (частая смена мест работы), связанная с поиском наибольшего денежного вознаграждения [139, 140]. Размер заработной платы является доминирующим рабочим мотивом у ФК [19, 41, 73, 87, 90, 93, 99, 117, 135].

С помощью увеличения денежного вознаграждения ФК пытаются удовлетворить потребности в признании и уважении [134]. Это является одним из симптомов деформации мотивационной сферы фармацевтических специалистов [122, 123]. Деформация мотивационной сферы в профессиональной деятельности фармацевтических работников заключается в том, что первостепенным мотивационным фактором выступает заработная плата (гигиенический фактор по теории Ф. Герцберга), а факторы, обеспечивающие удовлетворенность работой – интерес в работе, потребность в признании, одобрение результатов работы не

входят в ядро мотивации [73]. Деформацию мотивационной сферы усугубляет склонность провизоров и фармацевтов объяснять результаты собственной профессиональной деятельности внешними факторами, что означает занижение оценки собственных усилий, личностных позитивных и негативных качеств, знаний, умений и навыков [143]. Таким образом, результаты исследований качественных характеристик ФК показывают наличие у них специфических проблемных зон в мотивационной и эмоциональной сферах, связанных с профессиональной деятельностью¹.

Эмоциональная сфера ФК находится в зависимости и от социально-психологического климата (СПК) коллектива аптеки. СПК – это преобладающая в данном коллективе эмоциональная атмосфера, включающая настроения, переживания работников, их отношения друг к другу, к работе [25, 84]. СПК аптечных коллективов влияет на отношение сотрудников к профессии, выполняемой работе, администрации и владельцу аптечной сети, руководителю аптеки и коллегам [72]. Благоприятный СПК, интерес в работе и наличие профессиональных перспектив наиболее важны для ФК [180]. СПК подвержен динамическим изменениям, его можно прогнозировать и регулировать, исходя из социально-психологических характеристик кадрового состава коллектива АО и стиля управленческой деятельности руководителя аптеки [20, 79, 87, 103].

Стиль руководства является одной из причин, снижающей удовлетворенность трудом фармацевтических работников [21, 33, 42, 67, 120]. Благоприятный СПК в АО является следствием эффективной управленческой деятельности руководителя аптеки. По данным социологического исследования Е.А. Михайловой и соавт., 2013, была выявлена специфика СПК коллективов АО: низкая степень сплоченности; преобладание деловых отношений над

¹Шаленкова, Е.В. Моделирование социальной технологии управления лояльностью фармацевтических кадров аптечной сети / Е.В. Шаленкова, С.В. Кононова // Проблемы и перспективы развития науки в России и мире : сборник статей международной научно-практической конференции (Екатеринбург, 15 февраля 2017 г.). В 4 частях. / – Уфа : АЭТЕРНА. – 2016. – Ч. 4. – С. 129-135.

Шаленкова, Е.В. Особенности фармацевтических кадров как среда, влияющая на формирование социальной технологии управления лояльностью / Е.В. Шаленкова, С.В. Кононова // Инновационные процессы в научной среде : сборник статей международной научно-практической конференции (Пермь, 25 апреля 2017 г.). В 3 частях. – Уфа : АЭТЭРНА. – 2017. – Ч. 3. – С. 234-236.

межличностными; более высокая удовлетворенность отношений с коллегами по работе, чем с руководителем аптеки [104, 105]. При этом высокая удовлетворенность отношениями с руководством была выявлена в коллективах с демократическими и смешанным стилями управления [115, 116, 117]. Удовлетворенность трудом фармацевтических работников снижается и по причине высокой социальной ответственности их профессиональной деятельности в совокупности с тенденциями уравнивания профессионального статуса фармацевтических специалистов и работников торговли [61, 109].

Таким образом, можно выделить особенности социальной среды, составляющей условия функционирования СТЛ ФК в АО (Рисунок 3):

Наличие признаков деформации мотивационной сферы	Наличие особенностей, связанных с характеристиками коллективов	Наличие психотравмирующих обстоятельств профессиональной деятельности
<ul style="list-style-type: none"> • первостепенным мотивационным фактором выступает заработная плата • занижение оценки собственных усилий, личностных позитивных и негативных качеств, знаний, умений и навыков • отсутствие самомотивации к профессиональной деятельности • частая смена мест работы, связанная с поиском наибольшего денежного вознаграждения • с помощью увеличения денежного вознаграждения пытаются удовлетворить потребности в признании 	<ul style="list-style-type: none"> • доминирование женского персонала • потребность в привязанности к коллективу • ориентация на социальное одобрение • эмоциональная лабильность • социально-психологический климат определяет удовлетворенность работой • стиль руководства влияет на удовлетворенность трудом фармацевтических работников • высокая удовлетворенность отношениями с руководством в коллективах с демократическими и смешанным стилями руководства 	<ul style="list-style-type: none"> • незащищенность от негативного эмоционального воздействия • обязанность сдерживать свои эмоции • подверженность профессиональному выгоранию • трудности в консультировании и налаживании контакта с потребителем, восприятие потребителя как человека «по другую сторону барьера»

Рисунок 3 – Особенности социальной среды в АО, составляющие условия функционирования социальной технологии управления лояльностью ФК

наличие признаков деформации мотивационной сферы, присутствие особенностей, связанных с характеристиками коллективов, а также психотравмирующих обстоятельств профессиональной деятельности.

Анализ проблем социальной среды, составляющей условия функционирования СТЛ ФК в АО, позволяет сделать вывод о том, что большинство из них имеют психоэмоциональное происхождение. Согласно законам психологии, именно позитивная эмоциональная среда в АО является активирующим трудовую деятельность ресурсом: положительные эмоции (например, удовлетворенность) лежат в основе мотивации, положительные эмоции дают человеку энергию, с ними трудно расстаться. Под влиянием эмоций формируется и СПК. Такая характеристика персонала, как лояльность, также имеет элементы эмоционального отношения работника к своей АО: если эмоции работника по отношению к организации только негативные, он не будет лоялен.

1.3. Управление лояльностью в современных организациях

Управлению лояльностью следует уделять достаточное внимание, так как она влияет на конечный результат деятельности организаций [102, 130, 148, 215, 233, 234], в том числе и аптечных.

Лояльный персонал обеспечивает АО ряд преимуществ. Так, качество услуг, предоставляемых фармацевтическими работниками, зависит от степени их лояльности. Доказано, что более лояльные фармацевтические работники предоставляют пациентам более последовательную информацию о лекарственных препаратах и мало стремятся к смене места работы (G. Urbonas, 2015; L. White, 2012) [233, 234].

Лояльность также повышает удовлетворенность работой, снижает текучесть кадров в АО (W. Chaichalermpong, 2010; K. Luetsch, 2017) и затраты на обучение и подбор персонала [199, 210]. При этом исследователи отмечают, что большинство фармацевтических специалистов нелояльны к своей АО и выполняют работу по принципу «Как есть, пусть так и будет, мы обязаны терпеть, ибо должны же где-то работать» (Т.О. Толочко, 2016) [232]. Низкая лояльность персонала аптек приводит

к экономическим потерям (А.А. Котвицкая, 2013) [80], и к большей вероятности проявлению неэтичного по отношению к АО поведения, в том числе, разглашению коммерческой тайны (M. Shigeaki, 2014) [230].

Таким образом, результатом наличия лояльных сотрудников в АО являются: низкая текучесть кадров [199]; высокая эффективность труда и качество оказываемых услуг [233], готовность наилучшим образом выполнять свои профессиональные обязанности [234]; отсутствие конфликтов на рабочем месте [197]; высокая дисциплина труда [230]; стремление к повышению компетентности [87]; положительные отзывы об организации как о работодателе [230]; отсутствие нанесения ущерба организации, в том числе, сохранение коммерческой тайны [230].

Лояльность персонала является многосторонним явлением, основанном на понятиях кадрового менеджмента, психологии и социологии. Существует не менее 29 определений лояльности персонала [174].

Семантически понятие «лояльный» происходит от французского «loyal» – верный и означает «держась в границах законности, иногда только внешне, формально», «корректно, благожелательно относящийся к кому-либо или чему-либо». Толковый словарь В. Даля рассматривает понятие «лояльный» как «доступный, милосердный, человечный, человеколюбивый, приветливый, благородный и правдивый, доброжелательный». Толковый словарь русского языка С. Ожегова и Н. Шведовой объясняет прилагательное «лояльный» как «держась формально в пределах законности, в пределах благожелательно-нейтрального отношения к кому- и чему-нибудь». В энциклопедическом словаре лояльность рассматривается как «выполнение законов, установок и требований органов власти» и «корректность, отказ от каких-либо предосудительных и недоброжелательных действий» [22, 43, 114, 159]. Синонимы слова «лояльность» многочисленны как в русском, так и в европейских языках; но имеют схожие смыслы употребления [15, 101, 162]. В исследованной нами литературе встречаются такие синонимы лояльности, как приверженность, удовлетворенность и вовлеченность. Р.А. Долженко, 2014, говорит от том, что это смежные качества и лояльность отлична от них [46].

Нами проанализированы основные концепции лояльности и выделены три подхода к ее изучению. Авторы первого подхода, делают акцент на поведенческом компоненте лояльности (Таблица 2).

Таблица 2 – Сторонники поведенческого подхода к концепции лояльности

Автор	Концепция лояльности
Г.А. Стародубцева, 2008	Стремление работника сохранить свое рабочее место, желание сделать свою работу наилучшим образом; осознанное соблюдение принятых правил, способность и готовность смириться с одними требованиями и принять другие; поведение определенного типа; преданность руководству, сотрудникам, компании в целом [155]
К.В. Харский, 2003	Способность работника, которую следует развивать и выделяет несколько уровней лояльности: «демонстрационная нелояльность», «скрытая нелояльность», «нулевая лояльность», «внешне-демонстративный уровень», «поведенческий уровень», «уровень убеждений», «уровень ценностей» [172]

Вторая группа авторов рассматривает лояльность как социально-психологическую установку, основным элементом которой является эмоциональная привязанность сотрудника к организации, готовность трудиться в интересах компании (Таблица 3).

Таблица 3 – Сторонники установочного подхода к концепции лояльности

Автор	Концепция лояльности
Портер Л., 1979	Готовность прилагать усилия в интересах организации, стремление продолжать работу в организации, разделение основных целей и ценностей
Л. Г. Почебут и О. Е. Королева, 2001	Лояльный означает «держась в границах законности, корректно и благожелательно относящийся к той организации, в которой он работает» [132, 133]
В.И. Доминяк, 2006	Намерение действовать определенным образом; «отношение работника к организации, социально-психологическую установку, характеризующую связь работника с организацией и определяющую ее силу»; как «социально-психологическую установку, характеризующую доброжелательным, корректным, искренним, уважительным отношением к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом; осознанное выполнение сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании и в интересах компании, а также соблюдение норм, правил и обязательств, включая неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия» [47, 48, 49]
М.И. Магура, 1998	Готовность всегда отстаивать интересы организации [96]
И.Г. Чумарин, 2000	Лояльным является работник, добровольно выполняющий правила организации; мерой лояльности является степень добровольности [178]

Третья группа авторов рассматривает лояльность как многомерную систему, включающую два и более компонента, которые взаимно дополняют друг друга (Таблица 4).

Таблица 4 – Сторонники концепции лояльности как многомерной системы

Автор	Концепция лояльности
П. С. Морроу, 1989	Лояльность многоаспектна: выполнение норм трудовой этики, преданность выбранной профессии и всему, что с ней связано: профессиональному труду, преданности организации, эмоциональная связь с организацией, увлеченность работой [4, 213, 223, 224, 225]
В.В. Соломанидина, 2009	Лояльность имеет пять уровней: имитационная лояльность (сотрудник создает видимость преданности), прагматическая лояльность (основанная на заработной плате), потенциальная лояльность (привязанность к организации), стандартная лояльность (среднюю на уровне большинства сотрудников) и лояльность на уровне приверженности целям и идеям организации (высшую лояльность) [149]
Дж. Мейер и Н. Аллен, 1995	Лояльность трехмерна [192, 193, 195]: существует аффективная, нормативная и продолженная лояльность. Аффективная составляющая лояльности отражает эмоциональную привязанность организации, нормативная – степень ощущения нормативных обязательств перед организацией, продолженная – связь, основанную на осознании потерь от увольнения из организации [194, 211, 212, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 225]. Наиболее распространенная концепция лояльности за рубежом
И.А. Германов (2011)	Корреляционные связи между элементами лояльности таковы, что аффективная, нормативная и продолженная лояльность работника взаимосвязаны [28], лояльность не трехмерна
К.Э. Оксина, 2012	Выделена эмоциональная («мне нравится»), прагматичная («мне нужно») и нормативная («я должен») лояльность [115]
Т. Редман, 2005	У работника существует системное множество фокусов лояльности, и они, взаимодействуя друг с другом, формируют лояльное либо нелояльное его поведение [227]

Классификацию лояльности по различным признакам приводит Е.М. Малиц, 2012 (в зависимости от: субъекта и объекта; характера эмоционального восприятия, степени стихийности формирования, основы формирования, степени распространенности среди работников организации, степени эффективности лояльности для работы организации и др.) [97].

Анализ мнений исследователей лояльности в рамках различных подходов к существенным признакам лояльности, позволяет нам обозначить ряд ее элементов (Рисунок 4):

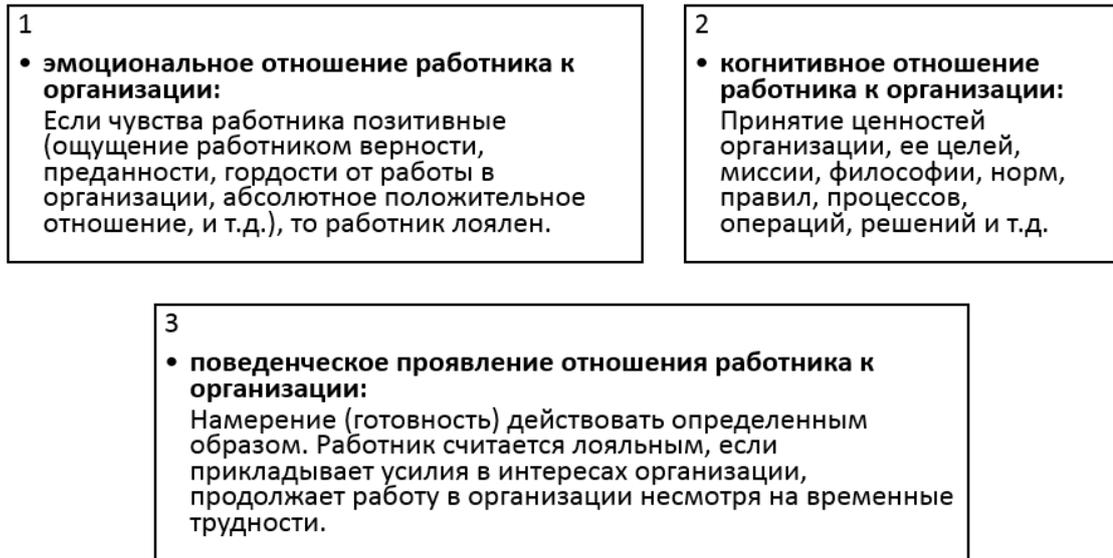


Рисунок 4 – Основные элементы лояльности

По мнению О.В. Андриющенко, 2010, лояльность имеет динамическое содержание, поэтому неважно, насколько много факторов ее образует. При этом, если работник не идентифицирует себя со своей организацией по личным причинам, усилия кадрового менеджмента организации в направлении формирования лояльности работника имеет решающее значение [4, 5, 6, 7, 8, 9].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что интерпретации феномена лояльности постоянно претерпевает изменения по причине поиска наиболее гибкой модели описания лояльности для использования ее в кадровом менеджменте с целью управления лояльностью персонала.

Поскольку понятие «лояльность» многогранно, следует уточнить его значение для целей нашего исследования. Нами использовалось следующее определение лояльности: лояльность – это социально-психологическая установка, характеризующаяся стремлением работника выполнять свои обязанности как можно лучше в интересах организации.

Лояльность персонала формируется в контексте характера организационной культуры, философии организации, управления по целям, эффективности работы персонала, степени вовлеченности персонала в работу, кадровой безопасности и текучести кадров, системы мотивации и вознаграждения персонала [118, 119, 142]. Задачей кадрового менеджмента является управление лояльностью персонала [8,

11, 119, 179]. Под управлением лояльностью персонала понимают процесс, позволяющий организации оптимизировать имеющийся человеческий ресурс, повысить эффективность деятельности организации за счет повышения качества выполняемых работ и формирования высокой степени лояльности персонала [128]. В организации следует обеспечивать такую поддержку нанятого работника, чтобы обеспечивать его лояльность и оптимальное трудовое поведение [195, 200]. При этом важен системный подход в управлении лояльностью персонала. Кроме того, поскольку управление и мотивация персонала является своеобразной манипуляцией, необходимо, чтобы персонал оставался доволен управляющими воздействиями [38, 39].

Процесс управления лояльностью должен быть экономически эффективен [23]. Он будет считаться эффективным, если одновременно выполнены следующие условия: уровень лояльности повысился; увеличение лояльности повлекло изменение экономических показателей и затраты на программу окупились [108].

Для реализации процесса управления лояльностью кадровому менеджменту необходимо определить, на какой из многочисленных видов лояльности следует воздействовать для формирования у работников лояльного поведения и каким именно образом. Исследователи лояльности С.А. Асютин, 2011; Е.В. Толкачева, 2010 и Л.Р. Яковлева, 2010 доказывают, управление аффективной и поведенческой лояльностью возможно при использовании адекватных мер воздействия, что только нормативная лояльность не поддается контролю со стороны кадрового менеджмента. В первую очередь, в качестве инструмента управления лояльностью, используют мотивацию.

Мотивационные факторы в разной степени влияют на формирование лояльности [63]. Среди важнейших из них, имеющих положительное влияние на лояльность авторы отмечают: внимание к высшим потребностям специалистов и обеспечение комфортной эмоциональной атмосферы в коллективе [13, 14, 158, 167, 191]; психологическую безопасность в коллективе (А. Воловская, 2014; С.А. Липатов, 2015) – синоним понятия «социально-психологический климат», имеющую положительное влияние на эмоциональный элемент лояльности [89,

235]; экстернальный локус контроля (И.А. Ильинский, 2014) [63]; различные аспекты удовлетворенности работой (В.И. Доминьяк, 2009; S. Suma, 2013; N. Sencan, 2013; H. Miarkolaei, 2014; S. Habib, 2014; А.С. Горбатенкова, 2014, S. B. Serpian, 2016 [32, 44, 50, 231, 222, 206, 229, 228]. При этом, несмотря на низкий уровень удовлетворенности аспектом оплаты труда у некоторых сотрудников, не было его корреляции с лояльностью, как и связи социально-демографических характеристик (пол, семейное положение, уровень образования) с компонентами приверженности (S. B. Serpian, 2016; С.А. Липатов, 2015) [89, 229]. Это актуально для исследования мотивационных факторов, влияющих на лояльность, поскольку результаты исследования Е.С. Лузяниной свидетельствуют о том, что большинство работников АО недовольны не только оплатой труда, но и СПК в коллективе [93, 94].

Следует отметить, что удовлетворенность работой сопутствует лояльности, тем не менее, следует отделять эти явления друг от друга, так как они имеют разную природу происхождения. Удовлетворенность работой – это социально-организационное явление, предполагающее концентрацию работника на отдельных элементах работы. Лояльность – это больше социально-психологическое явление, для которого характерна эмоциональная привязанность к организации [46].

Таким образом, факторы, влияющие на лояльность фармацевтических специалистов можно объединить в группы (Таблица 5):

Таблица 5 – Категории наиболее значимых факторов, влияющих на лояльность фармацевтических специалистов

Категории факторов	Группы факторов
Связанные с организацией	<ul style="list-style-type: none"> внимание к высшим потребностям специалистов и обеспечение комфортной эмоциональной атмосферы в коллективе
	<ul style="list-style-type: none"> психологическая безопасность в коллективе
	<ul style="list-style-type: none"> элементы организационной культуры
	<ul style="list-style-type: none"> элементы системы мотивации и вознаграждения персонала
	<ul style="list-style-type: none"> различные аспекты удовлетворенности работой
Связанные с личными особенностями работника	<ul style="list-style-type: none"> экстернальный локус контроля

Воздействие на аффективный элемент лояльности играет первостепенную роль в управлении лояльностью персонала АО (R. Goyal, 2012), что подтверждается результатами исследования лояльности работников торговли, проведенного Т.Н. Лустиной, 2014 [95]. Действительно, понятие эмоциональной лояльности тесно связано с СПК коллектива, отражающем качественную сторону межличностных отношений [147, 204, 205].

Таким образом, управление аффективным и поведенческим элементами лояльности возможно при использовании адекватных мер воздействия, но нормативный элемент лояльности не поддается управлению со стороны кадрового менеджмента. Учитывая, что элементы лояльности связаны, положительное воздействие на аффективную лояльность будет способствовать успешному управлению лояльностью работника в долгосрочной перспективе (провизорам и фармацевтам должно быть эмоционально комфортно работать в АО). При этом обеспечение нормальных, на уровне среднерыночных условий труда и заработной платы является необходимым (но не достаточным) условием формирования лояльности.

Для управления аффективной и продолженной лояльностью Т.Н. Лустиной, 2014, предложена теоретическая модель подходов при помощи элементов организационной культуры и материальных методов стимулирования [95]. О.В. Мякинченко, 2008; М.В. Полосухиной, 2012; Я.А. Соловьевой, 2015, разработаны алгоритмы управления лояльностью в нефармацевтических организациях [108, 129, 130, 131, 148].

Таким образом, приведенные в литературе результаты исследований отражают общие аспекты формирования и управления лояльностью персонала. Большинство исследований управления лояльностью проводились на респондентах, принадлежащих к нефармацевтическим профессиональным областям или на работниках-руководителях. Поэтому построенные модели управления лояльностью нельзя в неизменном виде перенести в практику АО в связи с наличием специфических особенностей профессиональной деятельности провизоров и фармацевтов, процессов ФД, мотивации, организационной структуры

АО. Кроме того, важное значение имеет установление конкретных мотивационных факторов, оказывающих положительное влияние на формирование лояльности провизоров и фармацевтов. Однако, результаты исследований ученых дают не полные представления о мотивационных факторах, оказывающих влияние на лояльность ФК, а также о степени их влияния на лояльность у ФК.

Элемент лояльности ФК, приверженность, рассматривалась как показатель эффективности системы нематериальной мотивации Е.С. Лузяниной, 2010, [93, 94]. Приверженность ФК при этом понималась как состояние удовлетворенности специалиста рядом аспектов трудовой жизни (СПК, решением социальных проблем, организацией условий труда, моральными поощрениями, возможностью творчески реализовать себя в профессии) [93]. Данная позиция по отношению к лояльности расходится с мнением других ученых о том, что лояльность и удовлетворенность работой имеют разную природу социально-психологическую происхождения.

В.В. Дорофеева и Л.В. Голубкина, 2007, в своих работах использовали термин «приверженность месту работы» и определяли его как совокупность причин выбора и смены места работы. Установлено, что наиболее важным фактором выбора и смены места работы является режим работы и СПК коллектива [53]. Как отсутствие желания сменить место работы организационная приверженность фармацевтического персонала понималась и Е.Ф. Шараховой, 2006. Показано, что на продолжительность работы в АО влияют возраст, пол, стаж, образование, семейный статус [180, 181, 182, 183]. Однако подход к исследованию лояльности как продолжительности работы на одном месте не полностью исчерпывает многогранное понятие лояльности и не предоставляет инструменты для управления ею.

Организационная лояльность руководителей аптек была измерена А.С. Горбатенковой, 2014. Организационная лояльность понималась исследователем как совокупность идентичности, приверженности, вовлеченности персонала. Установлено, что организационная лояльность руководителей аптек находится на «хорошем уровне» и зависит от удовлетворенности трудом (что

подтверждает результаты исследований других ученых о связи лояльности и удовлетворенности трудом), особенно такими ее элементами, как взаимоотношения с вышестоящим руководством и содержанием работы [30, 31, 32, 33]. Однако, причины, влияющие на лояльность рядовых фармацевтических работников – не руководителей, характер влияния основных мотивационных факторов на их лояльность, мероприятия, способствующие повышению лояльности, динамические изменения лояльности под воздействием управленческих мероприятий, влияние лояльности на экономическую эффективность аптечной организации не были установлены.

Значение организационной культуры во влиянии ее на вовлеченность фармацевтического персонала отмечена К.В. Пузанковой, 2013 [142]. Отдельные элементы лояльности ФК упоминаются также в контексте исследований систем мотивации персонала АО и факторов, влияющих на продолжительность работы ФК в АО [30, 31, 32, 53, 180, 181, 183].

Приходится констатировать, что методические подходы к управлению лояльностью ФК не получили достаточного обоснования с точки зрения целостного, комплексного подхода.

Выводы по главе 1

Путем применения логико-семантического анализа сформирован понятийный аппарат исследования. Дано собственное определение терминов «лояльность фармацевтических кадров» и «социальная технология управления лояльностью фармацевтических кадров».

В результате изучения данных литературы установлено:

1. В современных экономических условиях оптимизация работы аптечной организации при ограниченных финансовых ресурсах является важной задачей. Мобилизация внутренних ресурсов аптечной организации за счет использования эффективных инструментов управления фармацевтическими кадрами является наименее затратной мерой.

2. Лояльность фармацевтических кадров целесообразно рассматривать как социально-психологическую установку, и формировать через управление эмоциональным компонентом лояльности.

3. Осуществлять выбор наиболее эффективных методов управления лояльностью возможно после установления степени влияния мотивационных факторов на лояльность фармацевтических кадров.

4. Процесс управления лояльностью фармацевтических кадров должен иметь организационную структуру, связанную с основными направлениями кадрового менеджмента в аптечных организациях и учитывать специфику профессиональной деятельности.

Методические подходы к управлению лояльностью фармацевтических кадров в аптечных организациях не получили до сих пор достаточного научного обоснования. В связи с этим разработка данной темы является актуальной.

ГЛАВА 2. ПРОГРАММА И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

2.1. Обоснование программы исследования

Для обоснования методических подходов к совершенствованию управления лояльностью ФК путем использования социальной технологии нами была разработана поэтапная программа исследования (Рисунок 5).

На I этапе осуществлён критический анализ отечественных и зарубежных источников литературы. Задачами данного этапа были: изучение понятия «социальная технология» и «лояльность персонала»; изучение особенностей профессиональной деятельности, мотивации, и рабочей среды ФК, изучение опыта управления лояльностью персонала в фармацевтических организациях; изучение организационных факторов, влияющих на лояльность, изучение условий обеспечения репрезентативности выборки ФК.

Для построения эффективной СТЛ ФК был сформирован понятийный аппарат исследования; выбрана концепция лояльности, выделены обязательные черты социальной технологии, путем лексико-семантического анализа сформировано определение СТЛ ФК, отвечающее потребностям исследования. Анализ опыта управления лояльностью позволил нам установить нерешенные проблемы в управлении лояльностью ФК на основе социальной технологии и осуществить уточнение поставленной цели и задач исследования. Применялись следующие методы исследования: системный и структурно-функциональный подход; проектирование концепций; контент-анализ; логическое моделирование; метод систематизации и обобщения данных; методы группировки, сравнения.

Основной целью II этапа было установление качественных характеристик ФК, параметров рабочей среды, в которой они осуществляют профессиональную деятельность, и особенностей кадрового менеджмента АО.

Выбор задач II этапа исследования был обусловлен рядом причин.

1. Социальная технология управления лояльностью должна учитывать особенности ФК аптечной организации [71, 108, 129, 148, 184, 185, 187], поэтому ситуационный анализ мотивационных потребностей и компетентности ФК является обоснованным.

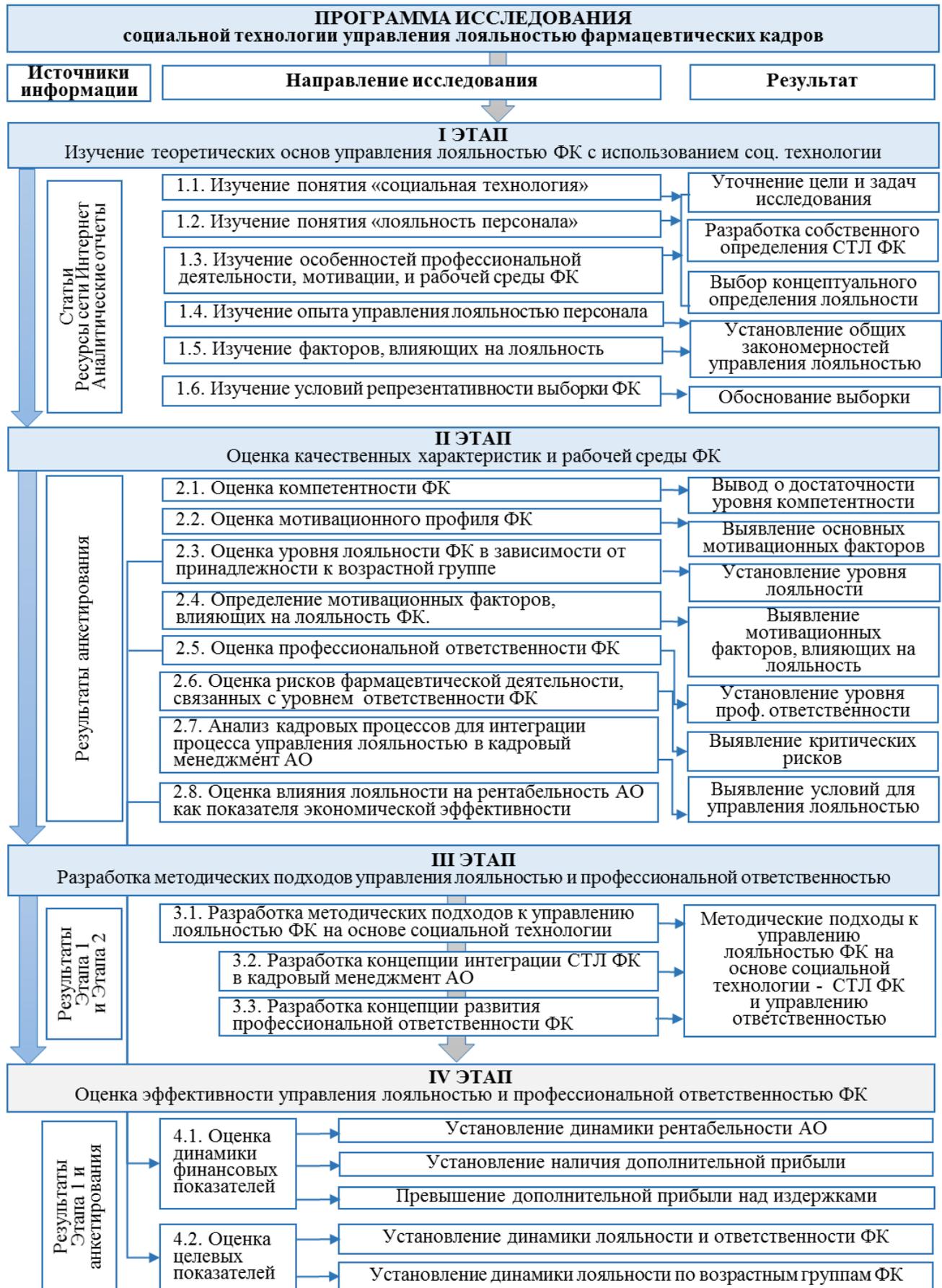


Рисунок 5 – Программа исследования

2. Лояльность ФК зависит от качественных характеристик персонала (возрастной группы, особенностей ФК, связанных с профессиональной деятельностью) [12, 13, 14, 158, 180, 182, 183]. Этим обусловлено включение изучения лояльности различных возрастных групп фармацевтических специалистов в исследование.

3. Мотивационные предпочтения ФК оказывают влияние на их лояльность [12, 13, 14, 45], поэтому целесообразно изучение характеристик такого влияния.

4. Характеристики и качества коллективов ФК оказывают влияние на экономический эффект деятельности АО, в которых они работают [23, 75], что является основанием для изучения степени влияния лояльности ФК на экономический эффект деятельности АО.

5. Лояльность коллективов АО не является фиксированной величиной и может быть изменена в результате использования социальной технологии управления лояльностью ФК [12, 13, 48], поэтому целесообразен замер лояльности до и после внедрения данной технологии, изучение ее динамики и влияния на экономическую эффективность АО.

6. Профессиональная ответственность работников АО является проявлением их нормативной лояльности. Учеными, изучавшими лояльность персонала, (С.А. Асютиным, 2011; М.В. Полосухиной, 2012) доказана невозможность влияния средств кадрового менеджмента на нормативную лояльность, и, следовательно, ответственность. Лояльность ФК может расти при отсутствии увеличения нормативного элемента лояльности за счет положительного воздействия на аффективную и продолженную лояльность [12, 13, 14, 158, 167, 191]. В силу всестороннего нормативного регулирования ФД, когда качество фармацевтической услуги зависит от точного и своевременного выполнения установленных норм [74, 75], целесообразна оценка состояния и динамики степени профессиональной ответственности ФК.

7. Поведенческим проявлением лояльности и профессиональной ответственности является надлежащее выполнение профессиональных обязанностей [136, 137]. Ненадлежащее выполнение ФК профессиональных обязанностей приводит к появлению рисков ФД, связанных с низким уровнем

ответственности ФУ. Уровень рисков служит индикатором надлежащего выполнения профессиональных обязанностей [68]. Вследствие этого актуальное изучение рисков ФД, связанных с недостаточным уровнем профессиональной ответственности при выполнении профессиональных обязанностей.

Таким образом, наше исследование проводилось по нескольким направлениям: оценка основных качественных характеристик ФК (мотивационного профиля, компетентности) для комплексного анализа кадровой ситуации; оценка уровня лояльности ФК в зависимости от возраста; анализ влияния мотивационного профиля ФК АО на их лояльность и определение факторов, влияющих на лояльность; анализ кадровых процессов для интеграции процесса управления лояльностью в кадровый менеджмент АО; оценка профессиональной ответственности ФК; оценка рисков, связанных с уровнем ответственности фармацевтических кадров; оценка влияния лояльности на рентабельность АО как показателя экономической эффективности.

На данном этапе применялись методы: анкетирование, тестирование, самооценка, анализ опросных и модифицированных методик; метод систематизации и обобщения данных; математического и экономико-статистического моделирования; тестирования и экспертных оценок, дивергенции, трансформации и конвергенции, логический, иерархический, группировки, сравнения, графический; диверсификация методов, статистические методы анализа: корреляционно-регрессионный, регрессионный метод наименьших квадратов.

На III этапе осуществлялась разработка методических подходов к управлению лояльностью ФК на основе социальной технологии; разработка рекомендаций по интеграции СТЛ ФК в кадровый менеджмент АО; разработка рекомендаций по управлению профессиональной ответственностью ФК.

Применялись методы: иерархический, группировки, сравнения, построение лексико-семантических полей; диверсификация методов; структурно-функциональный подход; проектирование концепций; контент-анализ; логическое моделирование.

На IV этапе происходило внедрение разработанных на III этапе подходов,

оценивалась их экономическая эффективность. Применялись методы: циклического исследования, Т-критерий Вилкоксона (при $p < 0,05$), логический, иерархический, группировки, сравнения.

2.2. Обоснование репрезентативности выборки и характеристика респондентов

Для определения достаточного количества респондентов выборки фармацевтических кадров были произведены расчеты по предназначенной для этого формуле (формула 1) [190]:

$$n = t^2 pq / \Delta^2 \quad (1)$$

где n – репрезентативный объем выборки;

t – доверительный коэффициент, зависящий от вероятности, с которой гарантируется данная точность выборки; определяется по специальной таблице.

При вероятности 95%, $t=2$;

p – доля совпадений с генеральной совокупностью, в %; $q = (100-p)$. В случае, если неизвестны p и q , берут их наибольшее значение: $p=0,5$ и $q=0,5$.

Δ^2 – предельная ошибка выборки, принята не более 10%.

Таким образом, по итогам подсчетов, при доверительной вероятности в 0,95 и ошибке не более 10% необходимо провести анкетирование не менее 100 ФК (формула 2):

$$n = 2^2 * 0,5 * 0,5 / 0,01 = 100 \quad (2)$$

Репрезентативность в настоящем исследовании рассматривалась как способность выборки (являющейся качественной моделью социального объекта – фармацевтического персонала) воспроизводить его значимые признаки – лояльность, компетентность, мотивацию и др. При таком подходе математический размер выборки является необходимым, но не достаточным критерием достоверности исследования. Достаточными критериями являются: соответствие характеристик выборки особенностям фармацевтического персонала как генерального социального объекта, состоящего из людей определенной профессии, разного уровня образования, имеющих социальные особенности и половозрастной состав [64, 164, 165].

Объектами исследования явились ФК 45 АО Нижнего Новгорода и Нижегородской области. Среди ФК преобладающая часть респондентов ($n=256$) – ФК, женщины (99,8%) в возрасте от 19 до 68 лет. Высшее фармацевтическое образование имели 35,2% всех опрошенных, среднее фармацевтическое – 64,8%. Должность руководителя АО занимают 17,6% опрошенных. В исследовании также приняли участие руководители отделов управления персоналом, руководителей отделов обучения и подчиненные им менеджеры аптечных сетей Нижнего Новгорода и Нижегородской области с численностью работающих более 100 ФК.

По половозрастному составу, должностной структуре респондентов параметры нашей выборки соответствуют таковым, приведенных в недавних независимых исследованиях фармацевтического персонала И.А. Филиной, 2015 и Е.А. Михайловой, 2015 [107, 170], а также актуальным статистическим данным (Обзор рынка труда и заработных плат в сфере медицины и фармацевтики Life Sciences Salary Guide 2016, www.hays.ru). Гнездовая выборка респондентов по указанным выше параметрам соответствует генеральной совокупности.

Таким образом, нами были достигнуты следующие условия репрезентативности выборки: достаточный размер ($n=256$); отсутствие какого-либо давления на респондентов по причине анонимности опросов; соответствие по полу и возрасту генеральной совокупности. Это позволило повысить релевантность выборки целям исследования, понизить вероятность получения искаженных представлений о существующих особенностях фармацевтического персонала.

2.3. Методы оценки качественных характеристик и рабочей среды фармацевтических кадров

Исследование качественных характеристик и рабочей среды ФК проводилось методом социологического исследования – путем анкетирования провизоров и фармацевтов ($n=256$) АО ($n=45$). Опрос, анкетирование и тестирование являются общепринятыми, традиционными методами изучения лояльности персонала организации. Достоинством анкетирования и тестирования является то, что работники могут отвечать анонимно. Анонимное заполнение анкеты не вызывает у работника

опасение, что именно его ответы выйдут за пределы научного пользования и станут известны коллективу и вышестоящим руководителям, и они сделают выводы личного порядка. Поэтому нами для определения лояльности персонала были применены анонимные анкетирования и тестирования, что позволило повысить достоверность результатов диссертационного исследования.

Участие в анкетировании было добровольным и анонимным, что позволяет сформировать обоснованные выводы о точности и достоверности полученных материалов исследования. Использование для построения анкет общепризнанных методик, действующих на момент исследования стандартов ФГОС «Фармация», способствовало повышению объективности диссертационного исследования.

Обработка полученных результатов производилась с использованием стандартных возможностей пакета Microsoft Office Excel. Применялись статистические методы анализа: корреляционно-регрессионный, регрессионный метод наименьших квадратов, Т-критерий Вилкоксона. Результаты считались достоверными при $p < 0,05$.

2.3.1. Методы оценки компетентности фармацевтических кадров

Компетентность (КО) ФК исследуемой АО проанализирована как по результатам самооценки ($n=256$), так и по результатам оценок, полученных в результате проведения тестирования ($n=256$). Для исследования КО ФК были разработаны два вида анкет: анкета для самотестирования компетенций (Приложение 1); тест-опросник для тестирования компетенций «Оценка профессионального уровня специалистов» (Приложение 2). Анкеты разрабатывались с учетом видов компетенций фармацевтических специалистов и актуальных требований к ним.

Анкета для самотестирования содержала просьбу оценить свои знания по 20 разделам фармацевтической практики. Тестирование компетенций проводилось на рабочих местах индивидуально. Специалистам были выданы тест-опросник «Оценка профессионального уровня специалистов» и пустые бланки для ответов. Наименования разделов знаний соответствовали таковым в самотестировании, проводившемся ранее.

Расчеты КО ФК исследуемой АО проводились по следующим формулам:

1. Расчет средней оценки КОФК по результатам самотестирования (формула 3) [52]:

$$\text{ОКС}_{\text{ср.}} = \sum (\text{ОКС}_1 + \text{ОКС}_2 + \dots + \text{ОКС}_n) / n, \quad (3)$$

где $\text{ОКС}_{\text{ср.}}$ – средняя оценка КОФК по результатам самотестирования, баллы;

$\text{ОКС}_1, \text{ОКС}_2 \dots \text{ОКС}_n$ – оценки КОФК по результатам самотестирования, баллы;

n – количество ФК, принявших участие в тестировании;

2. Расчет средней оценки КОФК по результатам тестирования (формула 4):

$$\text{ОКТ}_{\text{ср.}} = \sum (\text{ОКТ}_1 + \text{ОКТ}_2 + \dots + \text{ОКТ}_m) / m, \quad (4)$$

где $\text{ОКТ}_{\text{ср.}}$ – средняя оценка КОФК по результатам тестирования баллы;

$\text{ОКТ}_1, \text{ОКТ}_2 \dots \text{ОКТ}_m$ – оценки КОФК по результатам самотестирования баллы;

m – количество специалистов, принявших участие в тестировании;

3. Расчет взвешенной оценки КОФК проводился по формуле 5:

$$\text{ВОК} = \text{ОКС}_{\text{ср.}} * (2 * \text{ОКТ}_{\text{ср.}}), \quad (5)$$

где ВОК – взвешенная оценка КОФК, баллы;

$\text{ОКС}_{\text{ср.}}$ – средняя оценка КОФК по результатам самотестирования, баллы;

$\text{ОКТ}_{\text{ср.}}$ – средняя оценка КОФК по результатам тестирования, баллы;

2– коэффициент.

4. Расчет средневзвешенной оценки общей КОФК проводился по формуле 6:

$$\text{ВО}_{\text{ср.}} = \sum (\text{ВО}_{\text{зав.}} + \text{ВО}_{\text{пров.}} + \text{ВО}_{\text{фарм.}}) / p, \quad (6)$$

где $\text{ВО}_{\text{ср.}}$ – средневзвешенная оценка КОФК, баллы;

$\text{ВО}_{\text{зав.}}, \text{ВО}_{\text{пров.}}, \text{ВО}_{\text{фарм.}}$ – взвешенная оценка КО соответственно группы руководителей, провизоров и фармацевтов организации, баллы;

p – число групп специалистов.

Данная методика представлена нами в ряде публикаций².

²Оценка компетентности фармацевтических специалистов / Е.В. Шаленкова, С.В. Кононова [и др.] // Ремедиум. Журнал о рынке лекарств и медицинской технике. – 2010. – № 10. – С. 5-7.

Шаленкова, Е.В. Анализ качественных характеристик фармацевтических специалистов для управления их лояльностью / Е.В. Шаленкова, С.В. Кононова // Актуальные вопросы современной медицины : сборник научных трудов по итогам III международной научно-практической конференции (Екатеринбург, 10 марта 2016 г.). Вып. 3. – Н. Новгород : ИЦРОН. – 2016. – С. 129-131.

2.3.2. Методы оценки мотивации фармацевтических кадров

Для определения преобладающего мотивационного профиля ФК использовалась методика Ричи-Мартина (Приложение 3). Мотивационный профиль представляет собой последовательность из 12 основных мотивационных факторов [144]. Факторы мотивации были названы (Таблица 6):

Таблица 6 – Факторы мотивации (Ш. Ричи, П. Мартин)

Мотивационный фактор	Название
Ф1	Материальная потребность
Ф2	Потребность в хороших условиях работы
Ф3	Потребность в чётком структурировании работы
Ф4	Потребность в широких социальных контактах
Ф5	Потребности формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения
Ф6	Потребность в завоевании признания со стороны других людей
Ф7	Потребность ставить сложные цели и достигать их
Ф8	Потребность во влиятельности и власти
Ф9	Потребность избегать рутин, в разнообразии
Ф10	Потребности быть креативным, открытым для новых идей
Ф11	Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности
Ф12	Потребность в ощущении востребованности, в интересной общественно полезной работе

По результатам анкетирования (n=256) составлена матрица наблюдений и проведена первичная обработка данных. Согласно используемой методике была введена ранговая система, позволяющая определить у каждого сотрудника большую значимость фактора. Наибольшему значению присваивался 1-й ранг, наименьшему – 12-й. После подсчета среднего значения ранга каждого фактора мотивации, выстраивался мотивационный профиль специалистов.

2.3.3. Методы оценки уровня лояльности фармацевтических кадров в зависимости от принадлежности к возрастной группе

С целью определения состояния лояльности ФК в зависимости от принадлежности к возрастной группе, использовалась модифицированная нами методика Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой, 2001 [133]. Предоставленные респондентам анкеты (n=256) состояли из двух частей (Приложение 4).

Первая часть анкеты использовалась для изучения лояльности ФК в зависимости от принадлежности к возрастной группе. Возрастные группы выделялись нами в соответствии с теорией поколений Хоува-Штрауса: каждую возрастную группу составляет совокупность людей, рожденных в 20-летний период, так как эти люди являются представителями одного социального поколения.

Вторая часть анкеты использовалась для выяснения, как поступит сотрудник, если ему предложат в другой компании более высокий уровень заработной платы, и примет ли он это предложение; поскольку известно, что повышение оплаты труда рассматривается специалистами как наиболее желаемый способ материальной мотивации [40, 41]. Для анализа величин, обозначенных сотрудниками, был составлен обзор заработных плат фармацевтических специалистов города и области и участвовавших в исследовании респондентов. Данная методика изложена нами в ряде публикаций³.

2.3.4. Методы определения мотивационных факторов, влияющих на лояльность

В кадровом менеджменте мотивация понимается как процесс активизации мотивов сотрудников и создание стимулов для их побуждения к эффективному труду. С точки зрения психологии, трудовая мотивация – это процесс воздействия на установочную систему работника или ее отдельные составляющие с целью стимулирования к деятельности, направленной на достижение интересов организации [157]. Однако понятие «лояльность» трактуется исследователями шире, чем понятие «мотивация» и включает в себя элементы мотивации [52, 196, 198]. Лояльность проявляется стремлением работника работать лучше на благо организации, мотивация – это только готовность работника приложить значительные усилия для достижения целей организации, в результате чего он

³ Анализ лояльности фармацевтического персонала аптечной организации / Е.В. Шаленкова, С.В. Петрова [и др.] // Медицинский альманах. – 2011. – Т.14, №1. – С. 220-222.

получает возможность удовлетворять как социальные, так и индивидуальные потребности.

Нами была проанализирована взаимосвязь между лояльностью коллективов АО, и преобладающими в среде ФК мотивационными факторами. Отбор мотивационных факторов, влияющих на лояльность ФК проводился в три этапа. Схема отбора мотивационных факторов представлена на Рисунке 6.

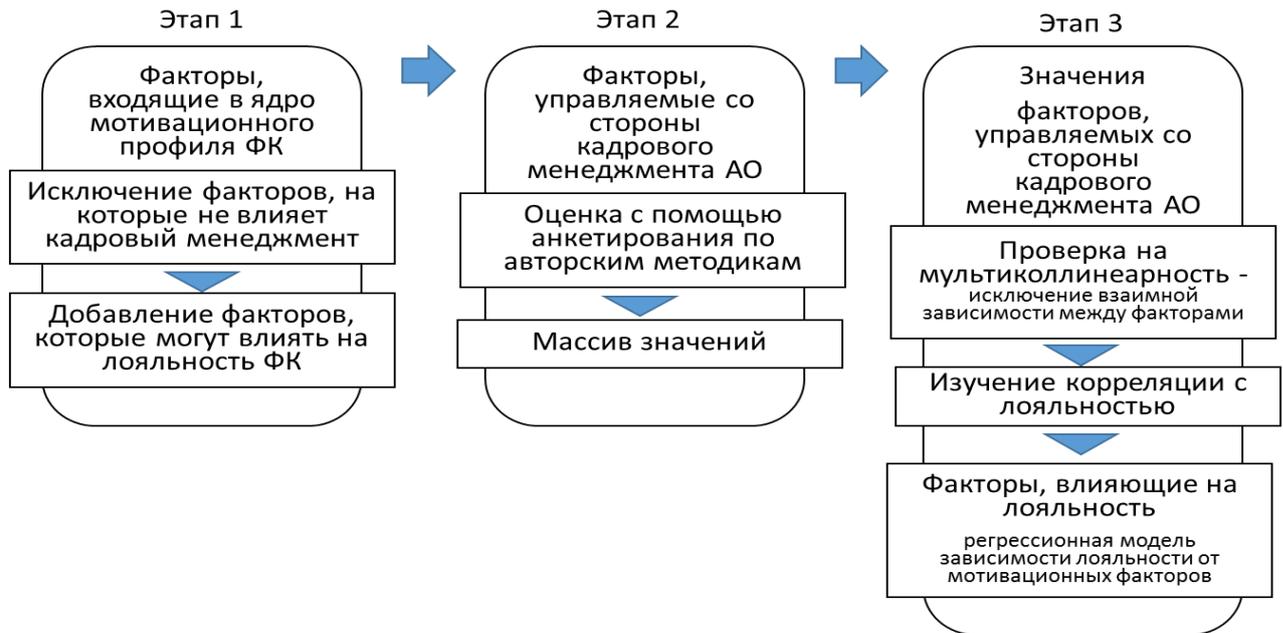


Рисунок 6 – Схема отбора мотивационных факторов, влияющих на лояльность ФК

На первом этапе были отобраны мотивационные факторы ФК, на которые может оказывать влияние кадровый менеджмент АО, а затем расширен их перечень с учетом факторов рабочей среды, которые могут оказывать влияние на лояльность ФК.

На втором этапе анализа выявленные мотивационные факторы, на которые может оказывать влияние кадровый менеджмент АО, оценивались с помощью анкетирования по методикам, предложенным рядом авторов [1, 2, 38, 110, 111] (Таблица 7).

На третьем этапе устанавливалось наличие зависимости между лояльностью коллективов АО и значениями мотивационных факторов, на которые может оказывать влияние кадровый менеджмент АО. В качестве показателя, характеризующего размер АО, в анализ были включены их показатели товарооборота.

На данном этапе было проведено построение линейной регрессионной модели зависимости лояльности персонала АО от объясняющих переменных (степени удовлетворения их потребности в общественно полезной работе, в признании, в самосовершенствовании, в хороших условиях работы, а также показателей социально-психологического климата коллектива, степени выраженности демократического стиля руководителя коллектива и товарооборота как показателя размера АО).

Таблица 7 – Методики для оценки мотивационных факторов, на которые может оказывать влияние кадровый менеджмент АО

№ п/п	Потребность или показатель	Методика	Число анкет
1	Потребность в общественно полезной работе	Парных сравнений В.В. Скворцова, 1986 (Приложение 5)	n=256
2	Потребность в признании		
3	Потребность в самосовершенствовании		
4	Потребность в хороших условиях работы	Л.А. Верещагиной, 2001 (Приложение 6)	n=256
5	Социально-психологический климат коллектива	Р.С. Немова, 1990 (Приложение 7)	n=255
6	Уровень конфликтности коллектива	В.И. Андреева, 1995 (Приложение 8)	n=254
7	Стиль руководства коллективом (уровень выраженности демократического стиля у заведующего аптекой)	Л. А. Журавлева, 1979 «Стиль руководства» (Приложение 9)	n=256

Для достижения этой цели была проведена проверка массива базы данных числовых значений объясняющих переменных на наличие явления мультиколлинеарности для исключения взаимозависимых переменных. Путем метода наименьших квадратов для парной линейной регрессии, построена и проанализирована полученная модель. Данная методика изложена нами в ряде публикаций⁴.

⁴Шаленкова, Е.В. Комплексная оценка факторов, влияющих на лояльность коллектива аптечной организации / Е.В. Шаленкова, С.В. Кононова // Роль инноваций в трансформации современной науки : сборник статей международной научно-практической конференции (Волгоград, 5 декабря 2016 г.). В 4 частях. – Уфа : АЭТЕРНА. – 2016. – Ч. 3. – С. 196-201.

Шаленкова, Е.В. Оценка влияния мотивационного профиля фармацевтических кадров на их лояльность / Е.В. Шаленкова, С.В. Кононова // Проблемы современной медицины: актуальные вопросы : сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции (Красноярск, 11 ноября 2016 г.). Вып. 3. – Н. Новгород : ИЦРОН. – 2016. – С. 317-321.

Шаленкова, Е.В. Реализация комплексного подхода к определению оптимальных инструментов управления лояльностью фармацевтических кадров аптечной организации / Е.В. Шаленкова, С.В. Кононова // Инновационные технологии научного развития : сборник статей международной научно-практической конференции (Казань, 20 октября 2016 г.). В 3 частях. – Уфа : АЭТЕРНА. – 2016. – Ч. 2. – С. 232-239.

2.3.5. Методы анализа кадровых процессов для интеграции социальной технологии управления лояльностью фармацевтических кадров в кадровый менеджмент аптечной организации

Кадровый менеджмент является одним из глобальных управленческих процессов АО, и управление ФК является важной частью менеджмента АО. Основными подсистемами кадрового менеджмента АО являются: подбор, адаптация, обучение и развитие, оценка ФК, управление карьерой, оплата труда и мотивация (Рисунок 7). Все подсистемы взаимосвязаны.



Рисунок 7 – Подсистемы кадрового менеджмента АО

Процесс управления лояльностью ФК является функцией управления ФК АО, поэтому эффективно может функционировать только при интеграции в кадровый менеджмент. Реализация системного подхода в управлении лояльностью ФК означает, что лояльность персонала достигается согласованной работой, направленной на повышение лояльности ФК, всех подсистем кадрового менеджмента АО.

С целью выявления способов участия каждой из подсистем кадрового менеджмента АО в формировании лояльности ФК проведено исследование методом опроса специалистов в области кадрового менеджмента АО (Приложение 10). В качестве респондентов (n=68) выступили руководители отделов: управления персоналом, обучения и развития персонала, а также подчиненные им менеджеры ряда аптечных сетей, расположенных на территории Нижнего Новгорода и Нижегородской области с числом работающих более 100 ФК. Исследование проводилось в два этапа (Рисунок 8).

На первом осуществлялся опрос специалистов в области кадрового менеджмента АО с целью выяснить, присутствует ли в их организациях управление лояльностью; как, по их мнению, можно увеличить лояльность ФК. Также предлагалось назвать мероприятия по повышению лояльности ФК в рамках

подсистем подбора, адаптации, обучения, развития и оценки персонала, подготовки руководителей, управления карьерой, оплаты труда и мотивации.

Выбранные специалисты в области кадрового менеджмента АО на первом этапе мероприятия по повышению лояльности ФК были включены в анкеты для второго этапа опроса (Приложение 11).

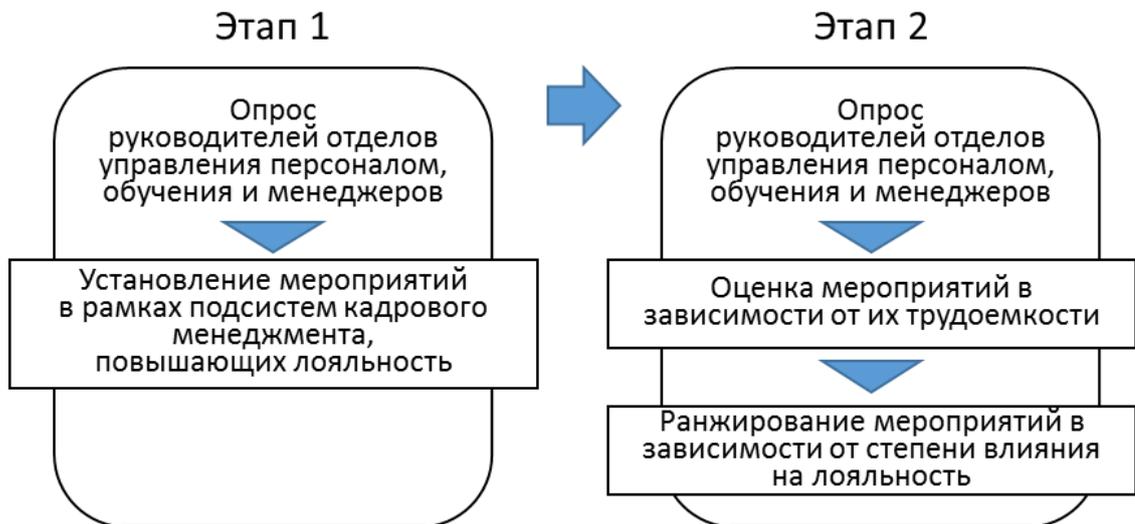


Рисунок 8 – Этапы анализа кадровых процессов для интеграции управления лояльностью в кадровый менеджмент АО

На втором этапе проводился опрос специалистов в области кадрового менеджмента АО с целью выяснить их предпочтения в зависимости от степени предрасположенности к реализации тех или иных мероприятий и уровня прилагаемых усилий при реализации отобранных на первом этапе мероприятий по повышению лояльности ФК. Уровень предрасположенности оценивался в баллах: 0-5 баллов – низкий уровень; 6-14 баллов – средний уровень; 15-20 баллов – высокий уровень. Затем мероприятия были по ранжированы по убыванию, в зависимости от уровня предрасположенности. Данная методика изложена нами в публикации⁵.

⁵ Шаленкова, Е.В. Инструменты управления лояльностью фармацевтических работников / Е.В. Шаленкова, С.В. Кононова // Кубанский научный медицинский вестник. – 2016. – № 3. – С. 150-153.

Шаленкова, Е.В. Интеграция социальной технологии управления лояльностью в структуру кадрового менеджмента аптечной организации / Е.В. Шаленкова, С.В. Кононова // Проблемы медицины в современных условиях : сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции (Казань, 11 июня 2016 г.). Вып. 3. – Н. Новгород : ИЦРОН. – 2016. – С. 159-163.

Шаленкова, Е.В. Интеграция социальной технологии управления лояльностью в подсистему кадрового менеджмента «подбор персонала» / Е.В. Шаленкова, С.В. Кононова // Информационные технологии в медицине и фармакологии : сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции (Ростов-на-Дону, 11 августа 2016 г.). Вып. 3. – Н. Новгород : ИЦРОН. – 2016. – С. 157-164.

2.3.6. Методы оценки профессиональной ответственности фармацевтических кадров и анализ ее динамики в зависимости от управленческих воздействий

Рост лояльности ФК АО и получение финансовой прибыли являются значимыми, но не единственными положительными результатами, которые следует получать от совершенствования кадрового менеджмента АО. Ответственность [136, 137] является важнейшим элементом профессиональной работы ФК [202], однако в существующих определениях лояльности отсутствует упоминание об ответственности персонала [174].

Ответственность фармацевтического работника является многоаспектным понятием. Ответственность можно рассматривать с позиций права, социальности, экономики, фармацевтических норм и правил, и юридических норм. Частным случаем ответственности является профессиональная ответственность. Профессиональная ответственность фармацевтических работников с позиции юридической ответственности (гражданско-правовой, дисциплинарной, административной, уголовной) которая наступает в момент установления правонарушения. Согласно ст. 98. Федерального закона от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» фармацевтические работники несут ответственность за нарушение прав в сфере охраны здоровья, причинение вреда жизни и (или) здоровью при оказании гражданам медицинской помощи [166]. Профессиональную ответственность фармацевтического работника целесообразно рассматривать также с позиции социальной (перед обществом) и моральной (выполнение долга) ответственности [124].

Социальная и моральная ответственность ФК связана с этическим результатом ФД: «Основная задача профессиональной деятельности фармацевтического работника – сохранение здоровья человека» (ст. 1.1 Этического кодекса фармацевтического работника России (1996 г.)). Ненадлежащее выполнение профессиональных обязанностей приводит к возникновению правонарушений, экономическим потерям, формированию негативного отношения к АО у

контролирующих организаций и потребителей, наносит вред деловой репутации АО.

Структура ответственности подробно описана А.И. Крупновым, 1987 и В.П. Прядеиным, 2007. По мнению В.П. Прядеина «ответственность, ... есть выполнение обещанного на основе самостоятельно принятого решения, совести и долга. Субъект сам, добровольно, без давления, свободно принимает на себя обязательства, содействующие благополучию окружающих, общества. При этом субъект осознает, за что он отвечает и перед кем отвечает, а также тот факт, что за невыполнение добровольно взятых обязательств он может нести наказание» [83, 136, 137, 138].

Для оценки профессиональной ответственности ФК использовалась модифицированная экспресс-диагностика ответственности В.П. Прядеина, 2014 (Приложение 12), учитывающая комплексную природу происхождения ответственности [138]. Исследование проводилось методом анкетирования (n=256). Согласно данной методике в зависимости от количества набранных баллов испытуемый считался обладающим ответственностью, либо обладающим ситуативной ответственностью, либо безответственным (Таблица 8).

Таблица 8 – Характеристика ответственности персонала (В.П. Прядеин, 2007)

Баллы	Характеристика ответственности
От 60 до 84	Обладание ответственностью
От 37 до 59	Ситуативная ответственность
От 12 до 36	Безответственность

Также проводился регрессионно-корреляционный анализ зависимости значений профессиональной ответственности от значений лояльности ФК, полученной по модифицированной методике Ю.М. Вершило [23].

Затем проводилась оценка профессиональной ответственности и анализ зависимости значений профессиональной ответственности от значений лояльности ФК в динамике в зависимости от управленческих воздействий (Рисунок 9).



Рисунок 9 – Схема оценки профессиональной ответственности фармацевтических кадров и анализ ее динамики в зависимости от управленческих воздействий

Анализ динамики профессиональной ответственности после управленческих воздействий осуществлялся дважды по ряду причин. Ответственность является проявлением нормативного элемента лояльности. Нормативный элемент лояльности не поддается управленческим воздействиям. Поэтому уровень профессиональной ответственности не корректируется мероприятиями, предназначенными для повышения лояльности ФК; но может корректироваться, если использовать другие средства и способы, направленные на повышение ответственности.

2.3.7. Методы оценки рисков фармацевтической деятельности, связанных с уровнем профессиональной ответственности фармацевтических кадров

Рассматривая профессиональную ответственность как меру зависимости результата ФД и последствий, к которым приводит данный результат, следует говорить о существовании рисков ФД. Под риском понимается комплекс вероятности и последствий наступления неблагоприятных результатов ФД. Низкая профессиональная ответственность напрямую связана с рисками ФД,

возникающих по причине профессиональных ошибок. Высокая компетентность работника не означает надлежащего выполнения профессиональных обязанностей. Недостаточная ответственность проявляется в ситуационном контроле профессиональной деятельности, зависящим от настроения или внешних факторов. Случаи ненадлежащего выполнения должностных обязанностей КоАП РФ и УК РФ описывают такими терминами как «самонадеянность», «халатность», «недобросовестность», «легкомыслие» и «небрежное отношение» к выполняемым обязанностям. Поэтому, несмотря на то, что процессы ФД в достаточной степени регламентированы, риски, связанные с низким уровнем ответственности ФК, вызваны неспособностью персонала выбирать правильное решение для осуществления выполняемого профессионального действия.

Ведущие места в рейтинге рисков ФД, связанных с кадровым обеспечением, по результатам исследования О.И. Викторова, 2005 занимают «недостаточная квалификация персонала» и «недобросовестное отношение персонала к работе». Отмечается, что данные риски приводят к снижению товарооборота до 50% [24]. Н.В. Капустина, 2008 рассматривает низкую ответственность как связанный с персоналом риск, который приводит к нарушениям в процессе выполнения отдельных операций с сопутствующими экономическими потерями [68]. Риски, возникающие под действием этих факторов при реализации основных процессов ФД, оказывают существенное отрицательное влияние на общий экономический результат АО, что определяет актуальность их изучения.

Риски АО складываются из рисков, присущих любой коммерческой организации, а также из специфических рисков, связанных с осуществлением ФД [57, 150]. Среди процессов ФД выделяют процессы заказа, приемки, хранения и реализации товаров аптечного ассортимента (ТАА). Риски процессов ФД – это риски и для АО, и для потребителей фармацевтических услуг, так как в результате риска в большинстве случаев появляется некачественный товар. Так, риски неудовлетворительных результатов приемочного контроля могут привести к потере товарооборота в АО на 24,5%; изменения свойств ЛП в результате нарушения условий хранения сокращают экономические резервы АО

на 5-10% [112].

Исследование рисков процессов ФД АО, связанных с недостаточной ответственностью ФК, проводилось в несколько этапов (Рисунок 10).

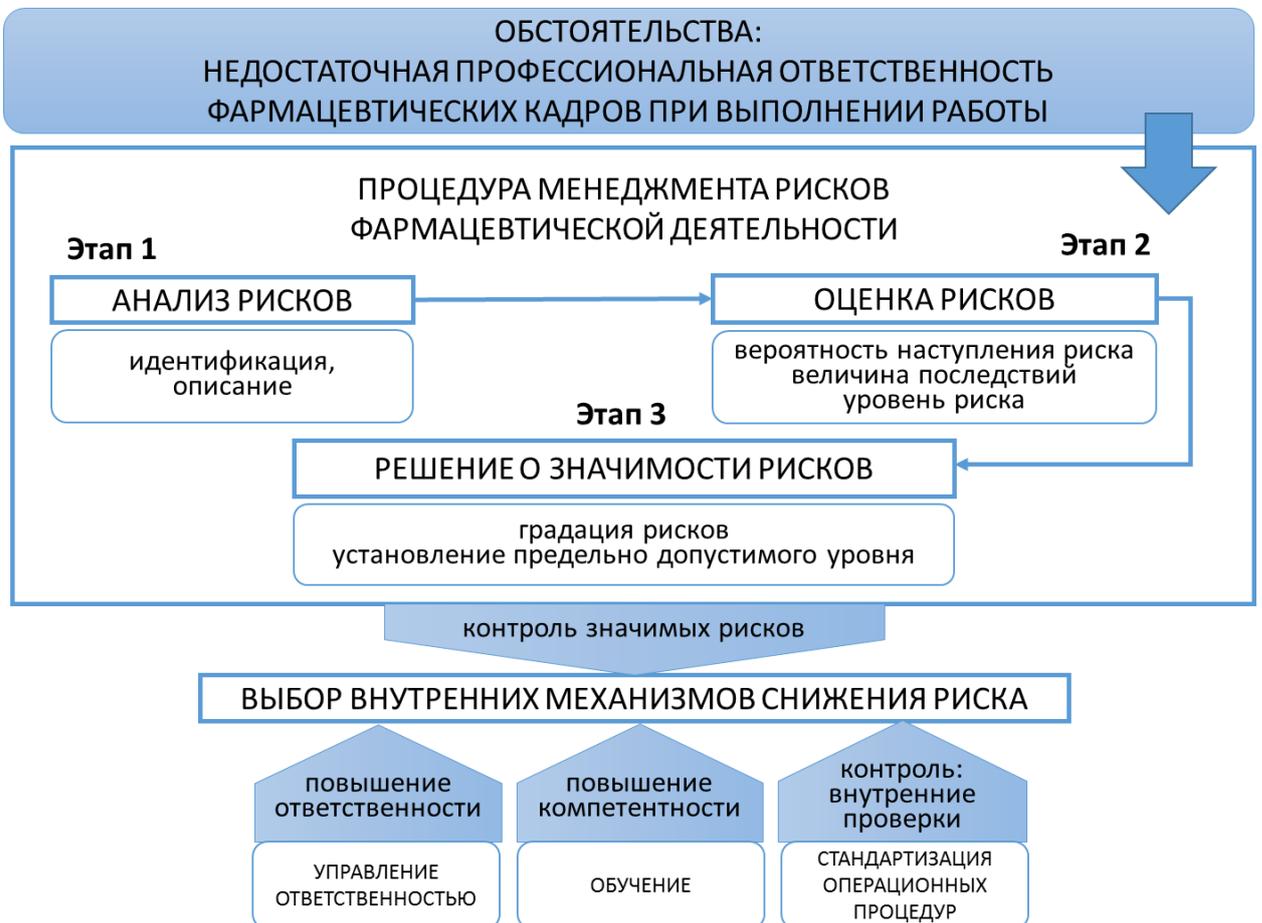


Рисунок 10 – Этапы исследования рисков фармацевтической деятельности, связанных с уровнем ответственности фармацевтических кадров

Эмпирическую базу исследования составили 1024 анкеты (4 вида анкет от 256 фармацевтических специалистов, работающих в АО Нижнего Новгорода и Нижегородской области); 68 анкет руководителей отделов управления персоналом, руководителей отделов обучения и подчиненных им менеджеров аптечных сетей Нижнего Новгорода и Нижегородской области с численностью работающих более 100 ФК; результаты опроса 15 специалистов, ответственных за ФД.

На первом этапе в результате анализа действующих НД, регламентирующих ФД, были идентифицированы основные угрозы, характерные для каждого из

четырёх процессов ФД, связанные с недостаточным уровнем ответственности сотрудников. Это стало основой для разработки анкет. Всего оценивались 105 рисков, которые были отнесены к процессам: заказа – 20, приемки – 25; хранения и реализации – по 30 (Приложение 13).

На втором этапе для оценки каждого риска по результатам анкетирования фармацевтических специалистов его величина рассчитывалась по формуле 7:

$$R = v * Q \quad (7),$$

где R – величина риска, баллы

v – вероятность возникновения риска, баллы

Q – величина ожидаемых последствий риска, баллы.

По каждому из четырех процессов ФД был построен профиль рисков.

На основании результатов вероятности и величины ожидаемых последствий рисков была составлена карта рисков.

На третьем этапе проведена градация всех рисков убыванию их значимости.

2.3.8. Методы оценки влияния лояльности фармацевтических кадров на экономическую эффективность аптечной организации

Для оценки влияния лояльности специалистов на экономическую эффективность АО использована модифицированная методика, разработанная Ю.М. Вершило, 2008 [23]. В отличие от методики Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой [133] как способа измерения установок, в методике Ю.М. Вершило не используется шкала интервалов Л. Терстоуна, что делает возможным корреляционный анализ массивов данных. В соответствии с методикой Ю.М. Вершило лояльность ФК рассматривалась как многокомпонентный показатель.

Фармацевтическим специалистам (n=256) предлагалось заполнить оценочную таблицу (Приложение 14), состоящую из 9 показателей эффективности работы АО и 28 факторов, которые потенциально оказывают влияние на работу АО и ее показатели. Все влияющие факторы были объединены в две группы. Внутриорганизационные, зависящие от эффективности профессиональной деятельности ФК, и внеорганизационные факторы, являющиеся внешними по отношению к АО.

Лояльность ФК каждой АО рассчитывалась в выражении взвешенной оценки внутренних факторов по следующим формулам:

1. Расчет средней оценки ($O_{\text{ср}}$) влияния каждого фактора на результативные показатели работы АО (формула 8).

$$O_{\text{ср.}} = \sum O / n \quad (8),$$

где O – оценка влияния данного фактора на результативный показатель работы АО в баллах;

n – общее количество результативных показателей работы;

2. Расчет взвешенной оценки ($ВО$) влияния каждого фактора на результативные показатели работы АО (формула 9):

$$ВО = O_{\text{ср. n}} * O \quad (9),$$

где $O_{\text{ср. n}}$ – средняя оценка влияния n -го фактора на результативные показатели работы АО в баллах;

O – оценка n -го фактора в баллах.

3. Расчет средней взвешенной оценки ($ВО_{\text{ср.}}$) влияния по каждой группе факторов:

для группы внутренних факторов (формула 10):

$$ВО_{\text{ср. внутр.}} = \sum ВО_{\text{внутр.}} / p \quad (10),$$

где $ВО_{\text{внутр.}}$ – взвешенная оценка влияния фактора из группы внутриорганизационных на результативные показатели работы в баллах;

p – количество внутриорганизационных факторов;

для группы внешних факторов (формула 11):

$$ВО_{\text{ср. внеш.}} = \sum ВО_{\text{внеш.}} / p \quad (11),$$

где $ВО_{\text{внеш.}}$ – взвешенная оценка влияния фактора из группы внеорганизационных на результативные показатели работы в баллах;

p – количество внутриорганизационных факторов.

4. Расчет средней лояльности ФК проводился по формуле 12:

$$Л = \sum ВО_{\text{внутр.}} / n \quad (12),$$

где $Л$ – лояльность ФК в баллах;

$ВО_{\text{внутр.}}$ – взвешенная оценка влияния фактора из группы внутренних на результативные показатели работы АО в баллах;

n – количество АО.

В качестве показателя экономической эффективности АО был выбран показатель рентабельности, как наиболее емкий комплексный показатель, учитывающий доходы, расходы и их соотношение.

Далее проводился корреляционный анализ рентабельности и $VO_{\text{ср. внутр.}}$ и $VO_{\text{ср. внеш.}}$, рассчитывался коэффициент Пирсона [88], отражающий силу зависимости рентабельности АО от $VO_{\text{ср. внутр.}}$ и $VO_{\text{ср. внеш.}}$. Рассчитанный коэффициент Пирсона (r) составил 0,49 (при $p < 0,05$).

При количественной оценке зависимости между показателями использовалась градация, предложенная Э.В. Ивантер и А.В. Коросовым [62], представленная в Таблице 9.

Таблица 9 – Общая классификация корреляционных связей

№ п/п	Сила зависимости	Значение коэффициента Корреляции Пирсона
1	Сильная, или тесная	$r > 0,70$
2	Средняя	$0,50 < r < 0,69$
3	Умеренная	$0,30 < r < 0,49$
4	Слабая	$0,20 < r < 0,29$
5	Очень слабая	$r < 0,19$

Далее полученные средние значения $VO_{\text{ср. внутр.}}$ и $VO_{\text{ср. внеш.}}$ переводились с помощью дискретной шкалы в лингвистическую характеристику. Для лингвистической оценки $VO_{\text{ср. внутр.}}$ и $VO_{\text{ср. внеш.}}$ использовалась следующая матрица (Таблица 10):

Таблица 10 – Матрица лингвистических оценок $VO_{\text{ср. внутр.}}$ и $VO_{\text{ср. внеш.}}$.

Количество баллов	Характеристика результата
менее 15	недопустимый
16 – 35	ниже ожидаемого
36 – 50	ожидаемый
50 – 65	высокий
66 – 80	превосходный
более 81	исключительный

Затем была построена регрессионная модель зависимости рентабельности АО от лояльности ФК ($VO_{\text{ср. внутр.}}$). Для построения модели зависимости рентабельности АО от лояльности специалистов, рентабельность была

представлена как линейная регрессионная зависимость от лояльности каждой АО. Такая зависимость описывается уравнением (формула 13):

$$P(L) = L_0 + a_1L_1 + a_2L_2 + \dots + a_nL_n \quad (13),$$

где P – прогнозируемое значение уровня лояльности;

$L_0, L_1, L_2, \dots, L_n$ – значения лояльностей АО;

$a_0, a_1, a_2, \dots, a_n$ – постоянные коэффициенты;

n – количество АО.

Данная методика была изложена нами в публикации⁶.

Выводы по главе 2

Для разработки методических подходов к совершенствованию управления лояльностью фармацевтических кадров путем использования социальной технологии нами была составлена и обоснована программа исследования, состоящая из четырех этапов. Программа включает: критический анализ отечественных и зарубежных источников литературы; установление качественных характеристик фармацевтических кадров и параметров рабочей среды, в которой они осуществляют профессиональную деятельность; обоснование и разработку методических подходов к управлению лояльностью фармацевтических кадров и последующую проверку их экономической эффективности.

Обоснован выбор методов и направлений проведения исследования. Выбор методов проведения исследования осуществлен в соответствии с задачами диссертационного исследования. Применение научных методов исследования, методов и методик, предложенных рядом авторов, применение статистической обработки данных обеспечивает достоверность полученных результатов.

⁶Шаленкова, Е.В. Оценка влияния лояльности фармацевтических специалистов на экономическую эффективность аптечной организации / Е.В. Шаленкова, С.В. Кононова // Медицинский альманах. – 2016. – Т.42, № 2. – С. 138-140.

ГЛАВА 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КАЧЕСТВЕННЫХ ХАРАКТЕРИСТИК И РАБОЧЕЙ СРЕДЫ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ КАДРОВ

3.1. Результаты оценки компетентности фармацевтических кадров

Результаты расчетов компетентности ФК по результатам тестирования и самооценки представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Результаты оценки компетентности ФК в баллах

Группа	ОКТ _{ср.}	ОКС _{ср.}	ВОК
	в баллах		
Провизоры	3,26	8,53	55,68
Фармацевты	3,17	8,63	54,80
Руководители АО	3,31	8,91	58,99
ВО _{ср.}	-	-	56,49

Для качественной оценки полученного результата и для возможности сравнения нескольких значений, была создана матрица для лингвистическая характеристики результата (Таблица 12).

Таблица 12 – Матрица лингвистических оценок результатов общей компетентности ФК

Количество баллов	Лингвистическая характеристика результата
менее 15	недопустимый
16 – 35	ниже ожидаемого
36 – 50	ожидаемый
50 – 65	высокий
66 – 80	превосходный
более 81	исключительный

Средневзвешенная оценка КО ФК АО составила 56,49 баллов (из 100 максимальных), что соответствует высокому уровню КО.

Аналогично был проведен расчет КО ФК по ключевым компетенциям. Результаты полученных оценок представлены на рисунке 11.

Высокие оценки были получены по ключевым компетенциям: «порядок отпуска лекарственных препаратов» – 73,5 балла, «синонимическая замена» – 73,2 балла, «приемка товара» – 70,5 баллов, «действия с несоответствующей продукцией» – 66,3 балла, «порядок хранения фармацевтических товаров» – 65,0 баллов.



Рисунок 11 – Результаты оценки компетентности фармацевтических кадров по разделам знаний

Установлено, что осведомленность ФК в области технологий эффективных продаж высокая (63,6 балла), но оценку «ниже ожидаемого» получили знания, касающиеся кассовой дисциплины (34,4 балла) и психологических приемов преодоления возражений покупателей (34,1 балла), относящиеся к процессу продаж. Таким образом, специалисты обладают достаточными знаниями, но не могут их успешно использовать в практической деятельности, так как не обладают соответствующими навыками⁷.

⁷Шаленкова, Е.В. Анализ качественных характеристик фармацевтических специалистов для управления их лояльностью / Е.В. Шаленкова, С.В. Кононова // Актуальные вопросы современной медицины : сборник научных трудов по итогам III международной научно-практической конференции (Екатеринбург, 10 марта 2016 г.). Вып. 3. – Н. Новгород : ИЦРОН. – 2016. – С. 129-131.

Оценка компетентности фармацевтических специалистов / Е.В. Шаленкова, С.В. Кононова [и др.] // Ремедиум. Журнал о рынке лекарств и медицинской технике. – 2010. – № 10. – С. 5-7.

Шаленкова, Е.В. Результаты оценки отношения к консультированию и профессиональным знаниям в среде современных фармацевтических специалистов / Е.В. Шаленкова, С.В. Кононова // Новая аптека. – 2011. – № 8, ч.1. – С. 66-70.

Джемиева, Н.Ш. Особенности социального положения и условий профессиональной деятельности провизоров и фармацевтов / Н.Ш. Джемиева, Е.В. Шаленкова // Медиаль. – № 1 (19). – 2017. – С. 316.

Это приводит к неуверенности специалистов в себе и, соответственно, негативно сказывается на экономических результатах деятельности АО. Результаты исследования показывают, что большинство фармацевтических специалистов интересуются в первую очередь ТАА и правилами их хранения, и лишь затем – потребителями этих товаров. В результате возникает препятствие на пути реализации качественных фармацевтических услуг, в то время как основная концепция маркетинга – «потребитель – главное звено»; не реализуется принцип «фокус на потребителя» – способность АО извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиента.

Таким образом, несмотря на установленную высокую компетентность, необходимо дополнительное внутриорганизационное обучение ФК.

3.2. Результаты оценки мотивации фармацевтических кадров

По результатам исследования был построен общий мотивационный профиль ФК (Рисунок 12), где Ф1-Ф12 – факторы мотивации (см. Таблицу 6).

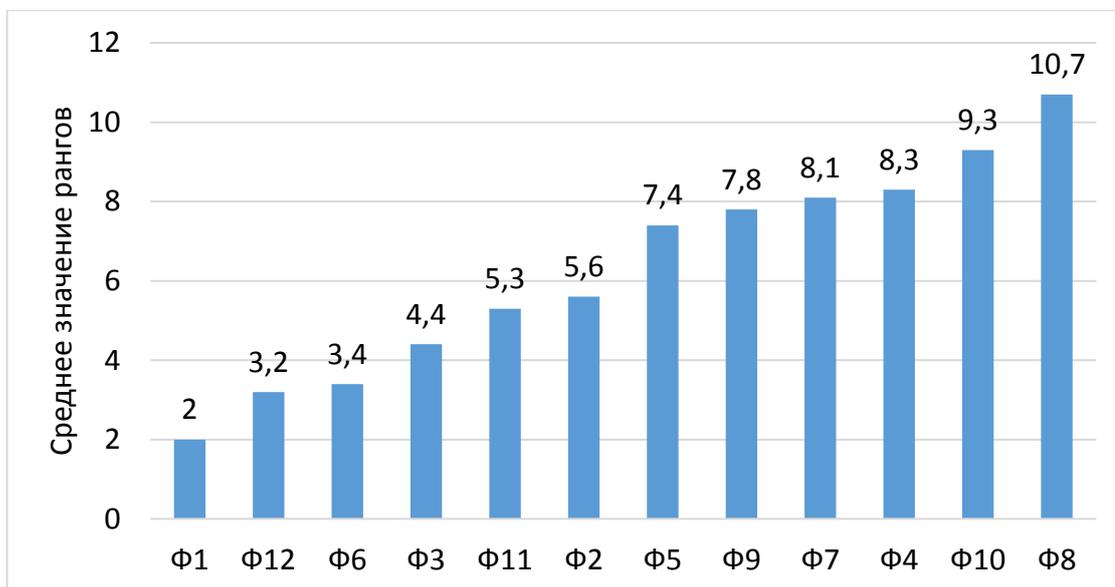


Рисунок 12 – Мотивационный профиль ФК исследуемых АО.

Ядро мотивационного профиля (первые три потребности) и фоновые потребности ФК исследуемой АО приведены в Таблице 13:

Таблица 13 – Ядро мотивационного профиля и фоновые потребности ФК

Категории	Потребности
Ядро мотивационного профиля	Материальная потребность
	Потребность в ощущении востребованности, в интересной общественно полезной работе
	Потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили заслуги индивидуума
Фоновые потребности	Потребность в чётком структурировании работы
	Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности
	Потребность в хороших условиях работы

Таким образом, были выявлены шесть основных потребностей, влияющих на лояльность ФК (материальная, востребованности, в признании, в структурировании работы, в совершенствовании, в хороших условиях работы). Результаты исследования приведены в ряде публикаций⁸. Полученные результаты соответствуют данным литературы [73].

3.3. Результаты оценки уровня лояльности фармацевтических кадров в зависимости от принадлежности к возрастной группе

Все респонденты в зависимости от уровня лояльности были разделены на четыре группы. Первая группа включала респондентов с высокой лояльностью к организации (3,13% всех опрошенных). Вторую группу составили специалисты, демонстрирующие средний уровень лояльности (41,4% всех опрошенных). Третью, наиболее многочисленную, группу составили сотрудники с низкой лояльностью (53,13% всех опрошенных). Четвертую группу составили специалисты, не лояльные к АО (2,34% всех опрошенных). Полученные данные позволяют сделать вывод о том, что более половины опрошенных сотрудников обладают низкой лояльностью к организации.

В зависимости от ответа на вопрос о том, как поступит сотрудник, если ему предложат в другой аптечной сети более высокий уровень заработной платы, все работники были разделены на пять групп.

⁸Шаленкова, Е.В. Оценка влияния мотивационного профиля фармацевтических кадров на их лояльность / Е.В. Шаленкова, С.В. Кононова // Проблемы современной медицины: актуальные вопросы : сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции (Красноярск, 11 ноября 2016 г.). Вып. 3. – Н. Новгород : ИЦРОН. – 2016. – С. 317-321.

Сотрудники, обозначившие желаемый уровень заработной платы выше на 10% (2,3% всех опрошенных) составили первую группу; на 20% (7,8% всех опрошенных) – вторую группу; на 30% (11,7% всех опрошенных) – третью группу; на 50% (54,7% всех опрошенных) – четвертую группу, самую многочисленную. Пятую группу составили 22,7% респондентов, отметивших, что не перейдут в другую АО «ни при каких условиях» (останутся в организации, сколь высокую заработную плату и другие блага им бы не предлагали в конкурентной АО).

Заработная плата работников, обозначивших уровень в 50% (41 000 руб.), превышает среднегородской уровень (25 700 руб.) на 13 500 руб., среднеобластной (15 700 руб.) – на 25 450 руб. [65, 66]. Величина желаемой заработной платы была выше верхнего квартиля среднегородских заработных плат. Верхний квартиль отражает значение заработной платы, которые получают на рынке труда только 25% фармацевтических специалистов, обладающие отличными профессиональными навыками, имеющие опыт управления аптеками и открытия новых АО. Следовательно, большинство сотрудников, обозначивших желаемый уровень заработной платы больше на 50%, не найдут работу, претендуя на обозначенный ими уровень заработной платы, при сохранении той же нагрузки и профессиональных обязанностей, что и на прежнем рабочем месте. В сложившихся на рынке труда условиях данную группу можно приравнять к респондентам, ответившим на вопрос анкеты «ни при каких условиях». Таким образом, в другую АО не перейдут ФК, отметившие желаемый уровень повышения заработной платы на 50% и ФК, отметившие фразу «ни при каких условиях». Вместе они составляют 77,4% всех респондентов. Можно полагать, что данные ФК на момент исследования не были заняты поиском работы. Удовлетворенность заработной платой определяет текучесть ФК [141], поэтому можно сказать, что 77,4% всех респондентов удовлетворены условиями работы в АО.

Все сотрудники организации в зависимости от степени удовлетворенности работой и наличием поиска новой работы были разделены на четыре группы [145] (Таблица 14).

Таблица 14 – Сотрудники в зависимости от степени удовлетворенности работой и ведения поиска новой работы

1-я группа Стабильная	2-я группа Нестабильная	3-я группа Стабильная	4-я группа Нестабильная
Удовлетворенность работой в компании			
Высокая	Высокая	Низкая	Низкая
Поиск новой работы			
Не ведут	Ведут	Не ведут	Ведут

Наиболее «проблемными» являются специалисты третьей группы, которые относятся к стабильным кадровым ресурсам, но не относятся к ценным сотрудникам для организации. Это сотрудники, которые ориентированы на получение заработной платы за присутствие на рабочем месте. Респонденты, демонстрирующие низкую лояльность или ее отсутствие, не ориентированы на результат в условиях существующей в компании мотивации и условий работы.

Количество сотрудников с низкой лояльностью или демонстрирующих ее отсутствие и одновременно ответивших на вопрос анкеты о переходе на новое место работы «ни при каких условиях» составляет 39,84% всех опрошенных. Такой результат согласно двухфакторной теории мотивации Герцберга объясняется удовлетворенностью этих респондентов «гигиеническими факторами мотивации» (факторами, удерживающими на работе – административной политикой компании, условиями труда, величиной заработной платы, межличностными отношениями с руководителем, коллегами, подчинёнными) и неудовлетворенностью мотивирующими к работе факторами (достижения, признание заслуг, ответственность, возможности для карьерного роста). Это позволяет предположить наличие детерминирующих лояльность ФК мотивационных факторов.

Результаты исследования лояльности ФК различных возрастных групп, выделенных согласно теории поколений Хоува-Штрауса, представлены на Рисунке 13. Первую группу составили сотрудники в возрасте до 26 лет (молодые сотрудники), что составляет 24,22% всех опрошенных. Вторую группу – в возрасте от 27 до 46 лет – сотрудники среднего возраста (35,94% всех опрошенных). Третью группу составили сотрудники старшего возраста, работники в возрасте от 47 лет (39,84% всех опрошенных). В группе сотрудников до 26 лет не выявлены

специалисты с высоким уровнем лояльности к организации, а в группе сотрудников в возрасте от 47 лет – нет таких, у которых отсутствует лояльность. В группе специалистов среднего возраста имеются все уровни лояльности.

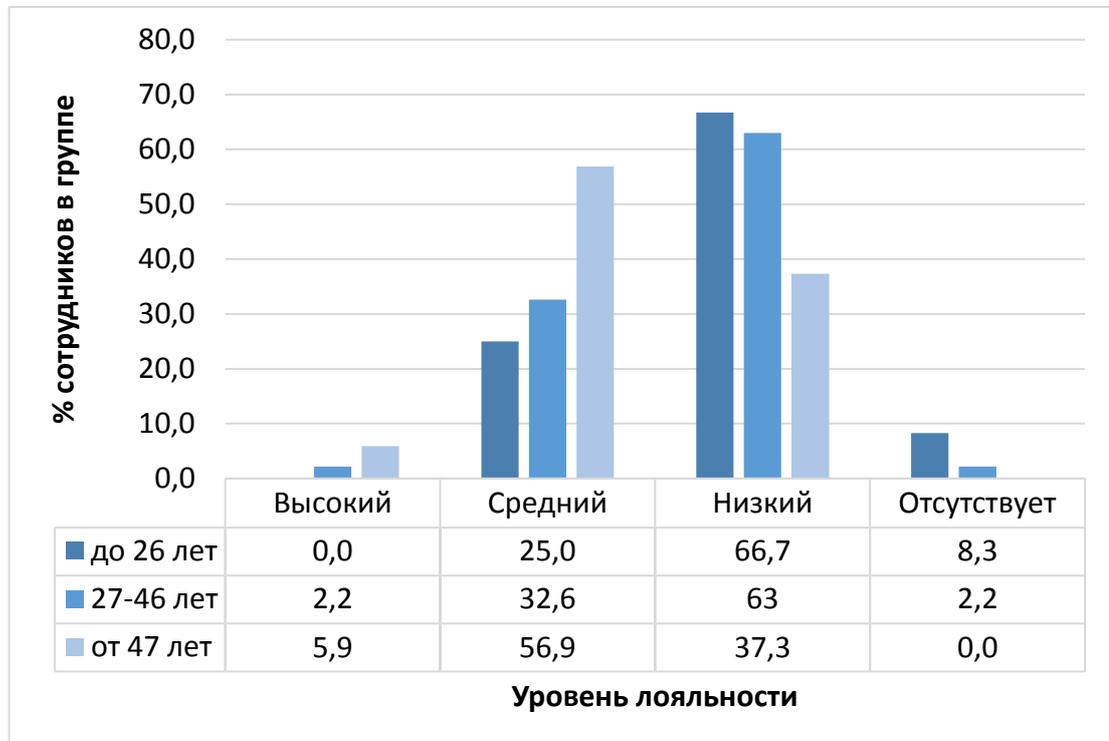


Рисунок 13 – Лояльность фармацевтических кадров различных возрастных групп, согласно теории поколений Хоува-Штрауса

Таким образом, прослеживается следующая тенденция: соотношение количества специалистов со средней лояльностью к низкой в группах молодых специалистов и специалистов среднего возраста составляет 1:2, а в группе старшего возраста – 3:2. Таким образом, группа молодых сотрудников до 26 лет наименее лояльна. Полученные результаты освещены нами в ряде публикаций⁹.

⁹Анализ лояльности фармацевтического персонала аптечной организации / Е.В. Шаленкова, С.В. Петрова [и др.] // Медицинский альманах. – 2011. – Т.14, №1. – С. 220-222.

Шаленкова, Е.В. Исследование лояльности фармацевтических кадров / Е.В. Шаленкова, С.В. Кононова, С.В. Петрова // Информация как двигатель научного прогресса : сборник статей международной научно-практической конференции (Екатеринбург, 15 апреля 2017 г.). В 3 частях. – Уфа : АЭТЭРНА. – 2017. – Ч. 2. – С. 165-168.

3.4. Результаты анализа влияния мотивационного профиля фармацевтических кадров на их лояльность

Основные этапы и результаты анализа влияния мотивационного профиля ФК на их лояльность представлены на Рисунке 14.



Рисунок 14 – Результаты анализа влияния мотивационного профиля фармацевтических кадров на их лояльность

Потребность работника в высокой заработной плате была исключена из анализа: она не контролируется АО, так как детерминирована социально-психологическими особенностями работника, семейным положением, совокупным доходом семьи, составом семьи, доходом на одного члена семьи, амбициями и целями профессиональной деятельности и т.д. [135].

Согласно Ш. Ричи и П. Мартину высокое значение потребности в четком структурировании работы является следствием неопределенности и перемен во внешней по отношению к АО обстановке [144]. По причине невозможности разделения влияния внутренних и внешних факторов, и в связи с тем, что такие же высокие значения этой потребности наблюдаются на протяжении нескольких лет и у других выборок провизоров и фармацевтов [77], эта потребность также была исключена из дальнейшего анализа.

Высокие показатели потребности в хороших условиях работы, полученные при тестировании ФК, могут свидетельствовать о неудовольствии сложившимися отношениями в коллективе, которые важны для формирования лояльности ФК [197]. Поэтому в дальнейший анализ были включены показатели СПК, уровень конфликтности коллектива, стиль руководства.

Далее отобранные показатели были проанализированы на мультиколлинеарность. Наличие мультиколлинеарности является одной из основных причин неустойчивости регрессионных моделей [56]. Способом устранения мультиколлинеарности и повышения устойчивости модели является отбор наиболее значимых признаков. Мультиколлинеарность существует, когда коэффициент парной корреляции $r > 0,6$. В результате проверки массива данных, нами была установлена взаимосвязь между следующими факторами: уровнем конфликтности коллектива и СПК коллектива ($r = -0,66$), потребностью в самосовершенствовании и условиями труда ($r = 0,64$), потребностью в самосовершенствовании и потребностью в общественно полезной работе ($r = 0,74$) (Приложение 15).

Обратная взаимозависимость показателя конфликтности коллектива и показателя СПК не подлежит сомнению, кроме того, понятие СПК является наиболее общим по отношению к понятию конфликтности коллектива.

Потребность в самосовершенствовании участвует в двух парных корреляциях, являясь следствием личностных характеристик, потребность в самосовершенствовании не контролируется организацией. Взаимосвязи потребности в самосовершенствовании с потребностью в комфортных условиях труда и потребностью в общественно полезной работе мы объясняем следующими причинами. С одной стороны, потребность самосовершенствования предполагает работу по развитию профессионально значимых качеств своей личности в следующих направлениях: адаптация своих личностных особенностей к требованиям повседневной деятельности в аптеке; постоянное повышение профессиональной компетентности; непрерывное развитие социальных навыков в общении с посетителями и коллегами. Поэтому чем комфортнее внешняя обстановка, тем больше психической энергии у сотрудника остается на саморазвитие, экономятся внутренние силы за счёт отсутствия необходимости

преодоления коммуникационных барьеров – конфликтов, неуверенности, плохого настроения и др. С другой стороны, потребность в самосовершенствовании подразумевает потребность в профессиональном росте, а цель профессиональной деятельности провизоров и фармацевтов – поддержание и сохранение здоровья населения, является общественно полезной. Таким образом, массив объясняющих переменных был сужен за счет исключения показателей потребности в самосовершенствовании и показателей конфликтности коллектива. Остальные переменные использовались для последующего анализа.

Далее путем метода наименьших квадратов были определены характеристики регрессионная модель зависимости лояльности от объясняющих переменных (Таблица 15).

Таблица 15 – Характеристики регрессионной модели зависимости лояльности от объясняющих переменных*

	Коэффициенты	Стандартная ошибка	t-статистика	p-значение
Y-пересечение	44,07120033	8,394922923	5,24974449	1,1507E-06
DSt уровень выраженности демократического стиля управления заведующего аптекой	20,85820679	7,608162986	2,74155625	0,007487374
Usl величина потребности в хороших условиях труда	-0,047673069	0,184566133	-0,25829803	0,796816326
Prisn величина потребности в признании	-1,144647996	0,152136604	-7,52381719	5,72658E-11
Obsh величина потребности в развитии и обучении	-0,246380696	0,528593324	-0,46610633	0,642360341
Clim показатель, характеризующий СПК коллектива	6,21463512	1,041386727	5,96765348	5,70719E-08
TO, величина товарооборота	-8,69034E-09	3,91705E-08	-0,22185933	0,82496836

*Примечание: выделены величины, которые не являются значимыми. Выделенные величины не являются значимыми по двум причинам: либо имеют слишком большое p-значение (большая вероятность ошибки, т.е. статистический вывод ненадежен) и/или ничтожно малый коэффициент (влияние на лояльность очень мало).

Анализ характеристик регрессионной модели зависимости лояльности от объясняющих переменных показывает наличие высоких значений p (отсутствие достоверности) у переменных, характеризующих величину потребности в хороших условиях труда ($p=0,80$), величину потребности в общественно полезной работе ($p=0,64$), размер АО ($p=0,82$). Коэффициенты переменных, характеризующих величину потребности в хороших условиях труда и размер товарооборота чрезвычайно малы. По этой причине переменные, характеризующие величину потребности в хороших условиях труда, величину потребности в общественно полезной работе и размер АО не являются значимыми. Поэтому они не были включены в модель.

Значимыми переменными признаны уровень выраженности демократического стиля управления заведующего аптекой, величина потребности в признании и показатель, характеризующий СПК коллектива (Таблица 16).

Таблица 16 – Характеристики массива значимых объясняющих переменных*

№ п/п	Обозначение	Расшифровка обозначения переменной	Кол-во наблюдений	Среднее	Стандартное отклонение	Max знач.	Min знач.
1	DSt	Уровень выраженности демократического стиля управления заведующего аптекой	90	0,39	0,12	0	1
2	Prisn	Величина потребности в признании		25,94	6,23	0	39
3	Clim	Показатель, характеризующий СПК коллектива		3,82	0,91		

*Примечание. Анализ проведен в 45 коллективах в динамике.

Таким образом, регрессионная модель зависимости лояльности (L) от мотивационных факторов и показателей имеет следующий вид (формула 14):

$$L = 20,86 \text{ DSt} - 1,14 \text{ Prisn} + 6,21 \text{ Clim} \quad (14).$$

Рассчитанный коэффициент детерминации R -квадрат для данной регрессионной зависимости составляет 0,78, что свидетельствует о высокой объясняющей способности полученной регрессионной модели.

Таким образом, лояльность зависит от величины потребности в признании (коэффициент корреляции $r = -0,78$, связь обратная: чем меньше выражена потребность в признании, тем выше лояльность); уровня выраженности демократического стиля управления руководителем АО (коэффициент корреляции $r = 0,52$, прямая зависимость); показателя, характеризующего СПК коллектива (коэффициент корреляции $r = 0,74$, прямая зависимость). Потребность в признании является детерминирующим лояльность мотивационным фактором: при отсутствии признания со стороны руководителя, ФК будут продолжать работать в АО, но будут нелояльны к ней. Полученные результаты освещены нами в ряде публикаций¹⁰.

3.5. Результаты анализа кадровых процессов для интеграции социальной технологии управления лояльностью фармацевтических кадров в кадровый менеджмент

Установлено, что в 100% исследуемых аптечных сетей нет управления лояльностью персонала. Среди причин, объясняющих это, специалисты в области кадрового менеджмента АО называют отсутствие соответствующих указаний со стороны владельца (85,2%), нехватку рабочего времени на разработку документации и мероприятий (76,4%), долгосрочность наступления результатов внедрения (42,3%), недостаток информированности и опыта в области управления

¹⁰Шаленкова, Е.В. Анализ качественных характеристик фармацевтических специалистов для управления их лояльностью / Е.В. Шаленкова, С.В. Кононова // Актуальные вопросы современной медицины : сборник научных трудов по итогам III международной научно-практической конференции (Екатеринбург, 10 марта 2016 г.). Вып. 3. – Н. Новгород : ИЦРОН. – 2016. – С. 129-131.

Шаленкова, Е.В. Комплексная оценка факторов, влияющих на лояльность коллектива аптечной организации / Е.В. Шаленкова, С.В. Кононова // Роль инноваций в трансформации современной науки : сборник статей международной научно-практической конференции (Волгоград, 5 декабря 2016 г.). В 4 частях. – Уфа : АЭТЕРНА. – 2016. – Ч. 3. – С. 196-201.

Шаленкова, Е.В. Оценка влияния мотивационного профиля фармацевтических кадров на их лояльность / Е.В. Шаленкова, С.В. Кононова // Проблемы современной медицины: актуальные вопросы : сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции (Красноярск, 11 ноября 2016 г.). Вып. 3. – Н. Новгород : ИЦРОН. – 2016. – С. 317-321.

Шаленкова, Е.В. Признание как фактор, детерминирующий лояльность фармацевтических кадров / Е.В. Шаленкова, С.В. Кононова // Современные проблемы и перспективные направления инновационного развития науки : сборник статей международной научно-практической конференции (Екатеринбург, 15 декабря 2016 г.). В 8 частях. – Уфа : АЭТЕРНА. – 2016. – Ч. 8. – С. 138-143.

лояльностью (32,5%), непредсказуемость результатов внедрения (32,5%). По мнению большинства (66,2%) специалистов в области кадрового менеджмента АО, лояльность персонала АО можно увеличить, повысив заработную плату. При этом на вопрос о немедленном повышении заработной платы для стимулирования лояльности фармацевтического персонала, большинство специалистов в области кадрового менеджмента АО ответили, что это кратковременная (88,2 %) и дорогостоящая (95,6%) мера.

Предпочитаемые экспертами мероприятия представлены на Рисунке 15.



Рисунок 15 – Предпочтения специалистов в области кадрового менеджмента АО к проведению мероприятий для формирования лояльности коллектива в зависимости от их трудоемкости

Все мероприятия получили средний или высокий уровень предрасположенности. Для управления лояльностью специалисты в области кадрового менеджмента АО предрасположены к использованию материальных методов мотивации, одновременно признавая кратковременность их влияния на лояльность. Наименее предпочтительны для экспертов – мероприятия подсистемы «управление карьерой», что объясняется большей трудоемкостью данных мероприятий¹¹.

Далее все мероприятия были ранжированы специалистами в области кадрового менеджмента АО в зависимости от их влияния на лояльность. Результаты ранжирования представлены в Таблице 17.

Таблица 17 – Ранжирование мероприятий по повышению лояльности в зависимости от степени влияния на лояльность

Место в рейтинге	Мероприятие
1	Установление оплаты труда на уровне среднерыночной
2	Понятность и прозрачность системы мотивации
3	Обучение, направленное на коррекцию стиля управления заведующего аптекой
4	Обучение заведующих аптеками управлению конфликтами
5	Обучение, учитывающее текущие потребности ФК
6	Обучение заведующих аптеками навыкам обратной связи
7	Внедрение/функционирование системы наставничества
8	Согласование видения карьерного пути ФК с возможностями АО
9	Использование немонетарной мотивации
10	Оценка деловых качеств кандидатов на должности провизоров и фармацевтов, влияющих на социально-психологический климат коллектива
11	Оценка деловых качеств кандидатов на должности заведующих аптеками, влияющих на социально-психологический климат коллектива
12	Предоставление возможности карьерного роста, создание кадрового резерва
13	Предупреждение и уменьшение сопротивления ФК оценочным мероприятиям

Таким образом, первостепенными условиями лояльности персонала, по мнению специалистов в области кадрового менеджмента АО, является адекватная рынку труда заработная плата и понятная система мотивации; второстепенными – обучение персонала и обеспечение возможности карьерного роста.

¹¹ Шаленкова, Е.В. Интеграция социальной технологии управления лояльностью в структуру кадрового менеджмента аптечной организации / Е.В. Шаленкова, С.В. Кононова // Проблемы медицины в современных условиях : сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции (Казань, 11 июня 2016 г.). Вып. 3. – Н. Новгород : ИЦРОН. – 2016. – С. 159-163.

Шаленкова, Е.В. Интеграция социальной технологии управления лояльностью в подсистему кадрового менеджмента «подбор персонала» / Е.В. Шаленкова, С.В. Кононова // Информационные технологии в медицине и фармакологии : сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции (Ростов-на-Дону, 11 августа 2016 г.). Вып. 3. – Н. Новгород : ИЦРОН. – 2016. – С. 157-164.

3.6. Результаты оценки профессиональной ответственности фармацевтических кадров в зависимости от управленческих воздействий

В результате оценки профессиональной ответственности ФК установлено, что ее среднее значение в 67,6 баллов соответствует лингвистическому значению «обладание ответственностью» (см. Таблицу 8). Однако, она находится на нижней границе диапазона значений от 60 до 84 баллов, соответствующих характеристике «обладание ответственностью». Это свидетельствует о необходимости повышения ответственности (Рисунок 16).

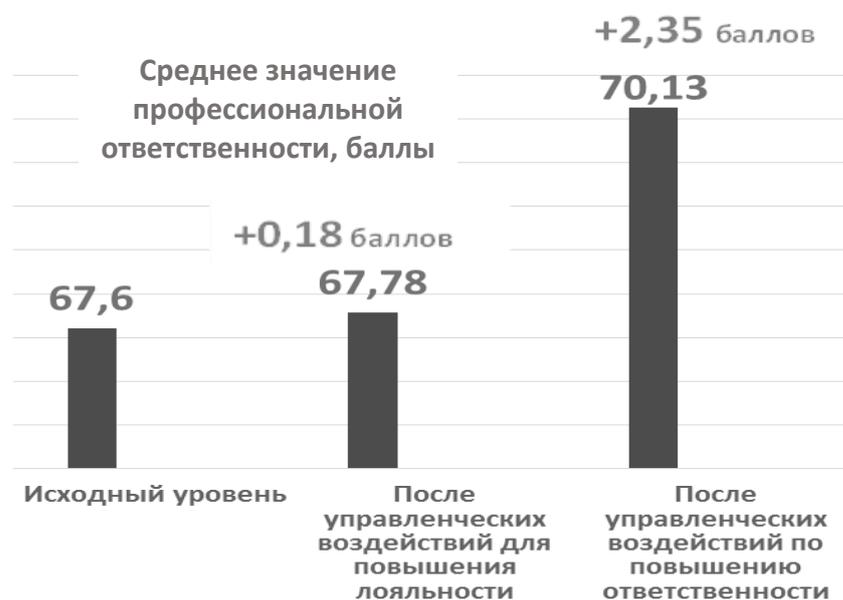


Рисунок 16 – Результаты оценки профессиональной ответственности фармацевтических кадров

Низкое количество баллов, соответствующее варианту «безответственность» не набрал ни один коллектив.

После управленческих воздействий для повышения лояльности, профессиональная ответственность выросла незначительно до 67,78 баллов (+0,18 баллов) и недостоверно (применялся Т-критерий Вилкоксона). Такой результат подтверждает теоретический вывод о том, что мероприятия, способствующие повышению лояльности, не оказывают влияния на уровень ответственности.

Установленный достоверный рост профессиональной ответственности ФК (применялся Т-критерий Вилкоксона) после проведения мероприятий для повышения ответственности (+2,35 баллов) свидетельствует об их эффективности.

Установлено, что 20% коллективов (9 из 45) АО исходно обладали ситуативной (зависящей от обстоятельств) профессиональной ответственностью (Рисунок 17).



Рисунок 17 – Результаты анализа количества коллективов с ситуативным уровнем профессиональной ответственности

Это объясняется тем, что при установлении нарушений в ФД административную ответственность несет организация и вышестоящее руководство аптечной сети в соответствии с положениями КоАП РФ, в связи с чем работники аптек мало обеспокоены последствиями нарушений в ФД. Так же, в соответствии с юридической практикой, административные штрафы редко взыскиваются с работников аптек, поскольку суды считают недопустимым перекладывать наказание, наложенное на организацию, на работника [173].

После внедрения нами в коллективах АО алгоритма управления профессиональной ответственностью работника, количество коллективов с ситуативным уровнем профессиональной ответственности сократилось в три раза до 6,7% (3 из 45). Полученные результаты изложены в нашей публикации¹².

¹²Шаленкова, Е.В. Профессиональная ответственность и лояльность фармацевтических работников / Е.В. Шаленкова, С.В. Кононова, Э.А. Цыбушкина // Инновационные механизмы решения проблем научного развития : сборник статей международной научно-практической конференции (Уфа, 04 июня 2017 г.). В 3 частях. – Стерлитамак : АМИ. – 2017. – Ч. 2. – С. 118-122.

Шаленкова, Е.В. Управление профессиональной ответственностью фармацевтических кадров для снижения рисков основных процессов фармацевтической деятельности / Е.В. Шаленкова, С.В. Кононова, Е.В. Алакаева // Синтез науки и общества в решении глобальных проблем современности : сборник статей международной научно-практической конференции (Уфа, 04 июня 2017 г.). В 3 частях. – Стерлитамак : АМИ. – 2017. – Ч. 2. – С. 105-110.

Шаленкова, Е.В. Управление профессиональной ответственностью фармацевтических кадров / Е.В. Шаленкова, С.В. Кононова, Е.В. Алакаева // Инновационные технологии в науке нового времени : сборник статей по итогам международной научно-практической конференции (Казань, 12 июня 2017 г.). – Стерлитамак : АМИ. – 2017. – С. 104-107.

Результаты исследования зависимости профессиональной ответственности от лояльности и ее динамики в зависимости от управленческих воздействий представлены в Таблице 18:

Таблица 18 – Результаты исследования зависимости профессиональной ответственности от лояльности и ее динамики в зависимости от управленческих воздействий

Зависимость ответственности от лояльности	Исходный уровень	После управленческих воздействий по повышению лояльности	После управленческих воздействий по повышению ответственности
Коэффициент корреляции Пирсона (r)	0,45	0,46	0,53
Лингвистическая характеристика зависимости по Ивантер и Коросову (см. Таблицу 21)	умеренная	умеренная	средняя

Таким образом, связь между профессиональной ответственностью и лояльностью после управленческих воздействий по повышению ответственности стала более тесной.

3.7. Результаты оценки рисков фармацевтической деятельности, связанных с уровнем профессиональной ответственности фармацевтических кадров

Нами было установлено наличие профессиональной ответственности у исследуемой выборки ФК (67,6 баллов), но ее близость к нижней границе диапазона «обладание ответственности» от 60 до 84 баллов является предрисковой ситуацией, несущей потенциальную угрозу. В связи с этим актуально исследование рисков ФД, связанных с уровнем профессиональной ответственности на исследуемой выборке ФК.

Результатом этапа 1 исследования рисков ФД в соответствии с разработанной нами методикой стала идентификация основных рисков по каждому из четырех процессов ФД (заказу, приемке, хранению, реализации).

Результатом этапа 2 исследования рисков ФД стала оценка рисков, по каждому из четырех процессов ФД и построение профилей рисков. Результаты приведены в

Приложении 16.

По результатам вероятности и величины ожидаемых последствий рисков на этапе 2 была составлена карта рисков (Рисунок 18).

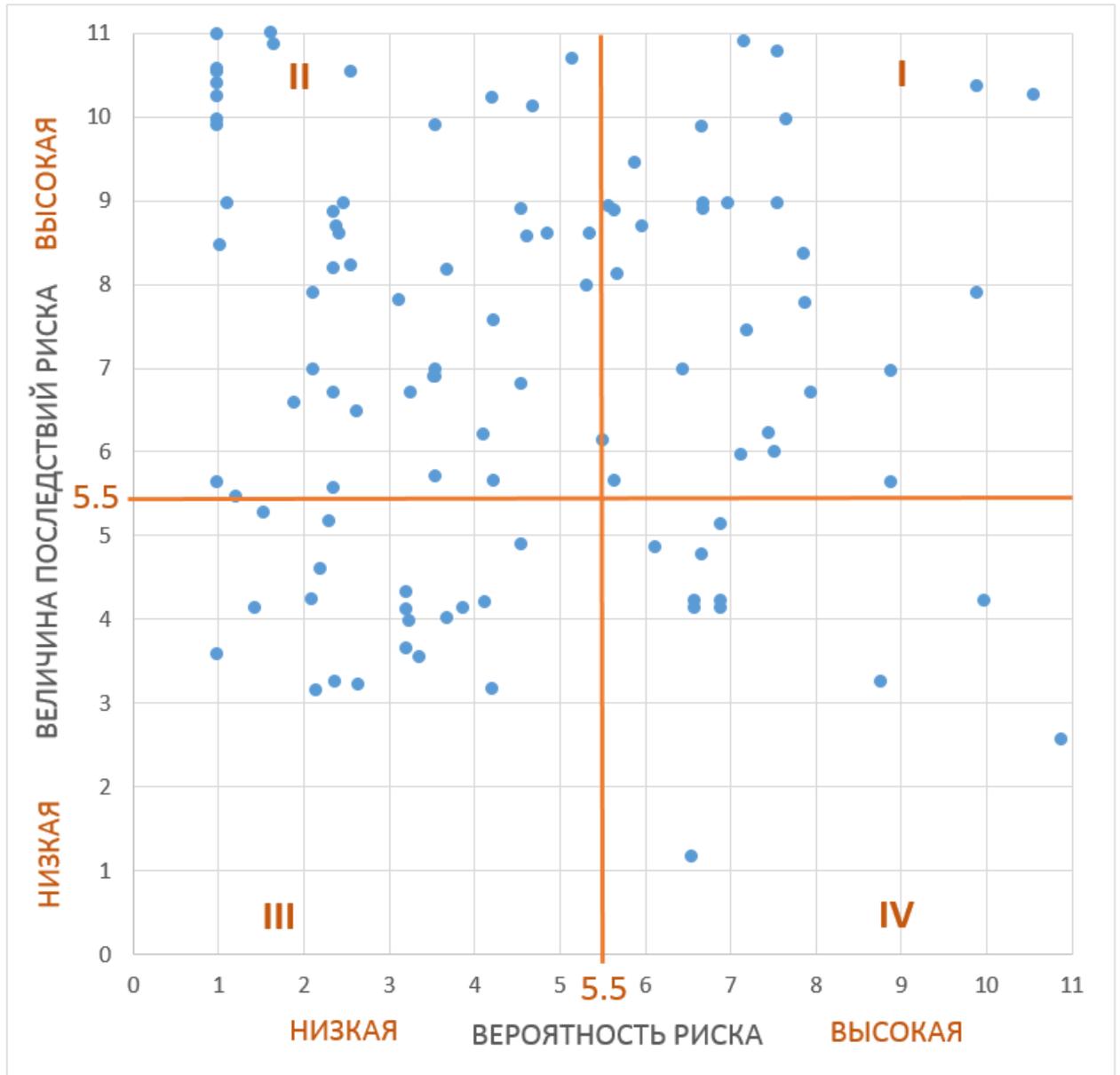


Рисунок 18 – Карта рисков фармацевтической деятельности, связанных с уровнем профессиональной ответственности фармацевтических кадров

Все риски были разделены на четыре категории по значимости для АО. Из общего количества рисков в категорию I отнесены наиболее опасные риски (26,7%), их вероятность и величина последствий максимальна. В категорию II (44,7%) вошли риски с высокой величиной последствий риска, но низкой вероятностью их возникновения. В категорию III вошли наименее опасные риски (18,1%), их вероятность и величина последствий минимальна. Категорию IV (10,5%) составили риски, с высокой вероятностью возникновения, но низкой величиной последствий риска.

На третьем этапе проведена градация всех рисков по вероятности возникновения и размеру ожидаемых потерь.

Лингвистическая оценка рисков проводилась согласно Таблице 19:

Таблица 19 – Лингвистическая оценка рисков

Величина риска в баллах	Лингвистическая оценка
от 101 до 121	критический риск
от 76 до 100	значимый риск
от 51 до 75	высокий риск
от 26 до 50	средний риск
от 1 до 25	малый риск

Критические, значимые и высокие риски процессов ФД представлены на Рисунке 19.

В результате проведения анализа критических и максимальных рисков установлено, что большинство из них возникают в процессе хранения и заказа товара. Риски, связанные с приемкой и реализацией товара, также присутствуют среди критических и значимых рисков, но в меньшем количестве. Такой результат объясняется неизбежным наступлением материальной ответственности в результате появления несоответствующего товара (например, истечение срока годности) из-за неграмотного управления товарными запасами; высоким вниманием контролирующих организаций к порядку хранения ТАА и значительной величиной административного штрафа. Качество информационно-консультационного сопровождения и процесс приемки товара не оценивается контролируемыми организациями, но имеет значение для репутации АО среди потребителей фармацевтических услуг и поставщиков.



Рисунок 19 – Градация критических, значимых и высоких рисков основных процессов фармацевтической деятельности

Далее на основании опроса 15 специалистов, ответственных за фармацевтический порядок, была составлена иерархическая структура интегрального показателя, объединяющего критические и значимые риски ФД, связанные с уровнем ответственности (ИПКРО).

В общем виде функция интегрального показателя риска имеет вид согласно формуле 15:

$$I_R = R_1k_1 + R_2k_2 + R_nk_n \quad (15),$$

где I_R – интегральный показатель, баллы;

R_n – весовой коэффициент риска, баллы;

k_n – величина риска.

Для расчета ИПКРО использовались значения самых высоких рисков – критических и значимых. Опрошенные специалисты, ответственные за фармацевтический порядок, обозначили ранги данных рисков: распределили на все 6 рисков весовые коэффициенты–показатели, отражающие относительную важность каждого риска в сравнении с другими рисками, в структуре изучаемого интегрального показателя; величина весового коэффициента составляет от 0 до 1; в сумме все весовые коэффициенты составляют 1. Затем были рассчитаны средние значения рангов по каждому риску. С учётом среднего значения ранга каждого риска и величины риска в баллах, нами была сформирована иерархическая структура ИПКРО (Таблица 20).

Таблица 20 – Иерархическая структура ИПКРО

Иерархия	Риск	Величина риска в баллах	Ранг риска (весовой коэффициент)
1.	Несвоевременный контроль сроков годности, истечение срока годности	108,24	0,28
2.	Несвоевременная приемка товара по качеству и количеству	78,03	0,22
3.	Невозможность заказать товар, из-за долгов перед поставщиком как результата несвоевременной оплаты	81,42	0,20
4.	Выбор неправильного светового режима	77,97	0,11
5.	Нарушение порядка хранения лекарственных препаратов в витринах	76,29	0,10
6.	Выбор неправильного температурного режима	77,97	0,09

Путем подстановки в уравнение интегральной оценки риска (формула 16) величины рисков и весовых коэффициентов каждого риска, построено уравнение ИПКРО (формула 16):

$$\text{ИПКРО} = 0,28R_{\text{ИС}} + 0,22R_{\text{НП}} + 0,2R_{\text{НЗТ}} + 0,11R_{\text{НСР}} + 0,1R_{\text{НПХВ}} + 0,09R_{\text{НТР}} \quad (16),$$

где $R_{\text{ИС}}$ – величина риска, связанного с несвоевременным контролем сроков годности и истечением срока годности;

$R_{\text{НП}}$ – величина риска, связанного с несвоевременной приемкой товара по качеству и количеству;

$R_{\text{НЗТ}}$ – величина риска, связанного с невозможностью заказать товар, из-за долгов перед поставщиком как результата несвоевременной оплаты;

$R_{\text{НСР}}$ – величина риска, связанного с выбором неправильного светового режима;

$R_{\text{НПХВ}}$ – величина риска, связанного с нарушением порядка хранения ЛП в витринах;

$R_{\text{НТР}}$ – величина риска, связанного с выбором неправильного температурного режима для хранения товара.

Рассчитанный ИПКРО составил 86,98 баллов. Данный показатель характеризует высокий риск (см. Таблицу 19) основных процессов ФД, связанных с уровнем ответственности ФК. С точки зрения исследования, данное значение ИПКРО – оптимальный уровень высокого риска. Этот показатель представляет верхнюю границу опасности; рассчитанный в любой АО, он не должен быть выше, чем 86,98. Если рассчитанный показатель $\text{ИПКРО} \geq 86,98$, то это свидетельствует о недостаточной профессиональной ответственности и необходимости использования мероприятий, направленных на снижение рисков. Данные результаты изложены нами в публикации¹³.

Для установления характера взаимосвязи между причинами рисков событий был проведен экспертный опрос 68 руководителей отделов управления персоналом, руководителей отделов обучения и подчиненные им менеджеры аптечных сетей Нижнего Новгорода и Нижегородской области с численностью работающих более

¹³ Риски фармацевтической деятельности и профессиональная ответственность фармацевтического персонала / Е.В. Шаленкова, С.В. Кононова [и др.] // Ремедиум. Журнал о рынке лекарств и медицинской технике. – 2017. – № 10. – С. 55-60.

100 ФК. Экспертам были выданы анкеты (Приложение 17), содержащие оценочную таблицу (Таблица 21) и схему влияния различных факторов на появление рисков ФД. Характер взаимосвязи оценивался экспертами качественно, а затем количественно; выбранное числовое значение степени влияния обозначалось на схеме.

Таблица 21 – Оценочная таблица силы зависимости [58]

№ п/п	Качественная оценка силы зависимости	Количественная оценка силы зависимости (СЗ)
1	Сильная, или тесная	$CЗ > 0,70$
2	Средняя	$0,50 < CЗ < 0,69$
3	Умеренная	$0,30 < CЗ < 0,49$
4	Слабая	$0,20 < CЗ < 0,29$
5	Очень слабая	$CЗ < 0,19$

После обработки анкет была составлена карта взаимосвязи факторов, влияющих на появление рисков ФД, связанных с уровнем профессиональной ответственности персонала (Рисунок 20).



Рисунок 20 – Логические и корреляционные связи факторов, влияющих на появление рисков фармацевтической деятельности, связанных с уровнем профессиональной ответственности персонала

Стрелками на рисунке обозначено направление влияния; сильное влияние обозначено числовым коэффициентом, выделенным жирным шрифтом.

Таким образом, на основании полученных результатов можно сделать вывод о том, что недостаточная профессиональная ответственность и недостаточная компетентность в максимальной степени влияют на появление рисков ФД (значения коэффициентов Пирсона максимальны – 0,91 и 0,95 соответственно). Кроме того, высокое значение имеет связь между недостаточной профессиональной ответственностью и недостаточным контролем (0,85), что свидетельствует о наличии такого источника профессиональной ответственности у ФК как боязни наказания. Данная методика исследования рисков ФД и полученные результаты изложены нами в ряде публикаций¹⁴.

3.8. Результаты оценки влияния лояльности фармацевтических кадров на экономическую эффективность аптечной организации

Сила зависимости рентабельности АО от $VO_{\text{ср. внеш.}}$ составила 0,093. Сила зависимости рентабельности АО от $VO_{\text{ср. внутр.}}$ составила 0,497. Так как знак величины положительный, то исследуемая зависимость прямая.

Лингвистическая оценка корреляции между показателями по градации Э.В. Ивантер и А.В. Коросова: сила зависимости рентабельности АО от $VO_{\text{ср. внеш.}}$ очень слабая, а сила зависимости рентабельности АО от $VO_{\text{ср. внутр.}}$ умеренная.

Также нами построена регрессионная модель зависимости рентабельности АО от лояльности ФК (формула 17):

¹⁴Шаленкова, Е.В. Профессиональная ответственность и лояльность фармацевтических работников / Е.В. Шаленкова, С.В. Кононова, Э.А. Цыбушкина // Инновационные механизмы решения проблем научного развития : сборник статей международной научно-практической конференции (Уфа, 04 июня 2017 г.). В 3 частях. – Sterlitaмак : АМИ. – 2017. – Ч. 2. – С. 118-122.

Шаленкова, Е.В. Управление профессиональной ответственностью фармацевтических кадров для снижения рисков основных процессов фармацевтической деятельности / Е.В. Шаленкова, С.В. Кононова, Е.В. Алакаева // Синтез науки и общества в решении глобальных проблем современности : сборник статей международной научно-практической конференции (Уфа, 04 июня 2017 г.). В 3 частях. – Sterlitaмак : АМИ. – 2017. – Ч. 2. – С. 105-110.

Шаленкова, Е.В. Управление профессиональной ответственностью фармацевтических кадров / Е.В. Шаленкова, С.В. Кононова, Е.В. Алакаева // Инновационные технологии в науке нового времени : сборник статей по итогам международной научно-практической конференции (Казань, 12 июня 2017 г.). – Sterlitaмак : АМИ. – 2017. – С. 104-107.

$$P(L) = -5,2129 + 0,1454 * L \quad (17),$$

где $P(L)$ – функция, показывающая зависимость рентабельности АО от лояльности ФК;

L – значение лояльности коллектива АО;

Графическое выражение модели представлено на Рисунке 21.

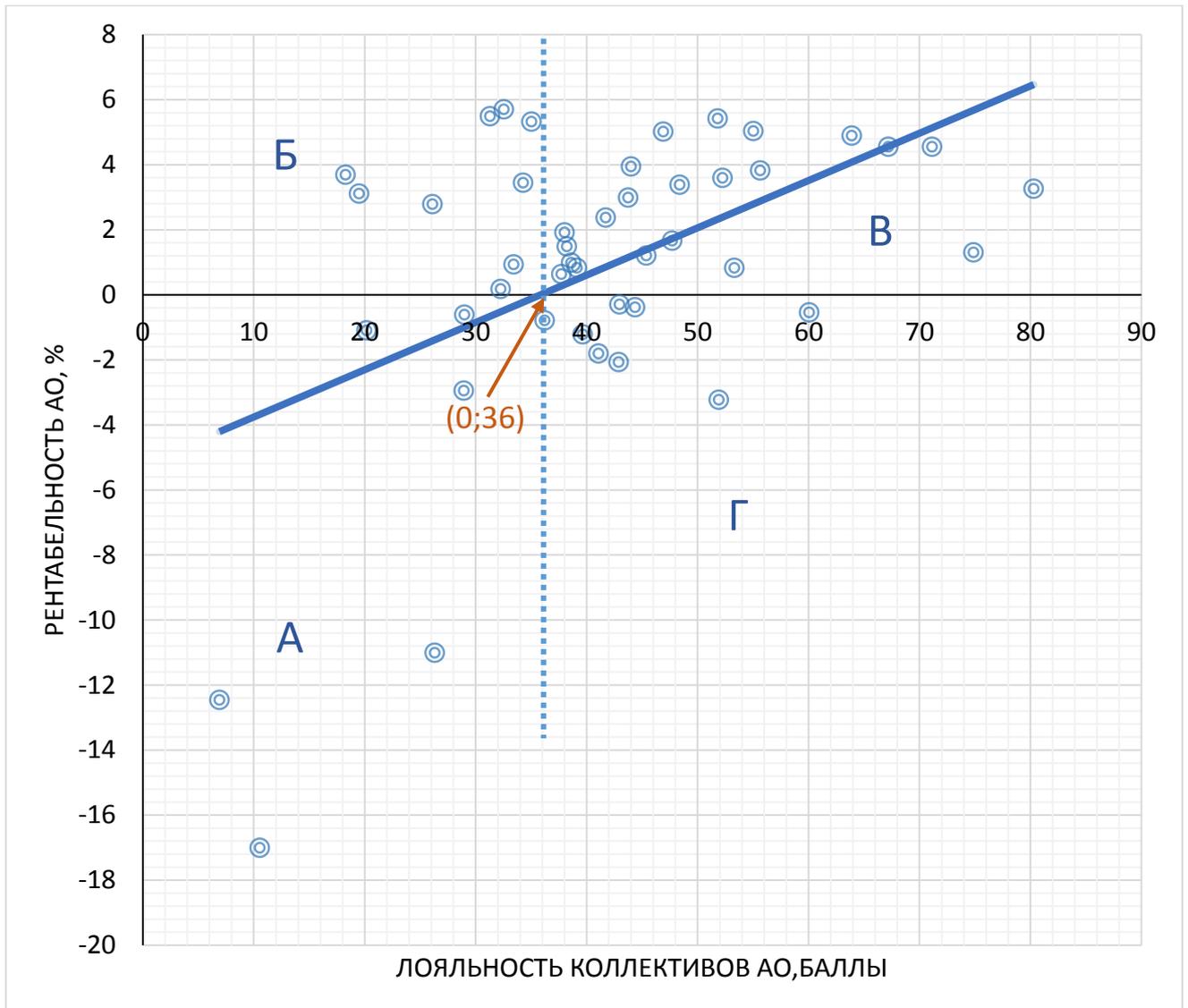


Рисунок 21 – Графическое выражение зависимости рентабельности аптечных организаций от лояльности их коллективов

Через точку пересечения зависимости с осью абсцисс была проведена прямая, параллельная оси ординат. Таким образом, получено четыре сегмента (Таблица 22):

Таблица 22 – Сегментирование аптечных организаций в зависимости от рентабельности и лояльности коллективов

№ п/п	Название сегмента	Характеристика сегмента	Количество АО
1	Сегмент А	Представлен наименее эффективными АО. Критически низкая лояльность сочетается с отрицательной рентабельностью. В коллективах группы А присутствует неудовлетворительный социально-психологический климат	n=6
2	Сегмент Б	Представлен АО, сочетающими низкую лояльность персонала с положительной рентабельностью. В коллективах группы Б присутствует неудовлетворительный социально-психологический климат. Сотрудники, несмотря на низкую лояльность, работают на результат	n=9
3	Сегмент В	Образуют АО, с сочетанием лояльности и положительной рентабельности	n=20
4	Сегмент Г	Образуют организации, демонстрирующие лояльность при отрицательном значении рентабельности	n=8

Организации, координаты (рентабельность; лояльность) которых находятся на линии регрессионной зависимости (n=2), подчиняются установленной тенденции.

Состояние персонала в АО, находящихся в сегменте А и Г можно считать неудовлетворительным. Сотрудники сегментов Б и Г могут работать эффективнее. Состояние персонала в АО, находящихся в сегменте В можно считать удовлетворительным. Несмотря на то, что доминируют АО сегмента В, последующая работа проводилась со всеми АО (n=45), так как лояльность коллективов каждой АО может быть увеличена за счет управленческих воздействий.

Таким образом, между лояльностью ФК и экономической эффективностью АО существует взаимосвязь ($r=0,497$), лингвистически оцениваемая как «умеренная» (см. Таблицу 21). Данные результаты изложены нами в публикации¹⁵.

¹⁵Шаленкова, Е.В. Оценка влияния лояльности фармацевтических специалистов на экономическую эффективность аптечной организации / Е.В. Шаленкова, С.В. Кононова // Медицинский альманах. – 2016. – Т.42, № 2. – С. 138-140.

Выводы по главе 3

1. Установлено, что принимающие участие в исследовании работники аптечных организаций обладают высоким уровнем компетентности. Высокий уровень компетентности позволяет считать, что повышение лояльности фармацевтических кадров является достаточным условием экономической эффективности социальной технологии управления фармацевтических кадров.

2. Важнейшими мотивационными потребностями фармацевтических кадров являются материальная, потребность в общественно полезной работе, потребность в признании, в четком структурировании работы, в росте и развитии, в хороших условиях работы.

3. Сотрудники в возрасте от 46 лет являются наиболее лояльными среди других групп работающих; сотрудники в возрасте до 26 лет – наименее лояльные, что свидетельствует о наличии проблем у руководителей аптек в управлении работниками данной возрастной группы.

4. Лояльность зависит от величины потребности в признании (коэффициент корреляции $r = -0,78$, связь обратная: чем меньше выражена потребность в признании, тем выше лояльность), уровня выраженности демократического стиля управления руководителя АО (коэффициент корреляции $r = 0,52$, прямая зависимость), показателем, характеризующим социально-психологический климат коллектива (коэффициент корреляции $r = 0,74$, прямая зависимость). Лояльность фармацевтических кадров является продуктом социально-психологических отношений, установившихся внутри коллективов аптечных организаций.

5. Для управления лояльностью эксперты предпочитают наименее трудозатратные и наиболее привычные способы, отмечая при этом важную роль руководителя аптеки в формировании лояльности провизоров и фармацевтов. Наименее предпочтительны для экспертов – мероприятия подсистемы «управление карьерой», что объясняется большей трудоемкостью данных мероприятий. В то же время в местах работы экспертов отсутствовала система управления лояльностью фармацевтических кадров.

6. Между лояльностью фармацевтических кадров и экономической эффективностью аптечной организации существует взаимосвязь ($r = 0,497$), лингвистически оцениваемая как «умеренная».

7. На фоне достаточного уровня профессиональной ответственности и значительного повышения лояльности фармацевтических кадров (после внедрения социальной технологии управления лояльностью), ответственность изменяется в незначительной степени. Этим вызвана необходимость управления профессиональной ответственностью фармацевтических кадров.

8. Большинство рисков фармацевтической деятельности возникают в процессах хранения и заказа товара. Компетентность ($r=0.95$) и ответственность ($r=0,91$) в максимальной степени влияют на появление рисков фармацевтической деятельности.

9. Использование интегрального показателя ИПКРО позволяет оценить риски фармацевтической деятельности, связанные с недостаточной ответственностью фармацевтических кадров. Если рассчитанный в аптечной организации показатель ИПКРО $\geq 86,98$, то это свидетельствует о недостаточной ответственности и необходимости использования мероприятий, направленных на снижение рисков.

ГЛАВА 4. ОБОСНОВАНИЕ И РАЗРАБОТКА МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ КАДРОВ НА ОСНОВЕ СОЦИАЛЬНОЙ ТЕХНОЛОГИИ

Методический подход к управлению лояльностью ФК на основе социальной технологии это совокупность приемов и способов воздействия кадрового менеджмента АО на ФК, выбор которых обоснован научно, соответствует поставленной цели и задачам, учитывает особенности ФК, коллективов АО, управления лояльностью и функционирования АО.

Результаты исследований качественных характеристик ФК позволили выделить особенности ФК, рабочей среды и управления лояльностью ФК. Данные особенности оказывают влияние на лояльность ФК, поэтому были учтены нами при разработке методических подходов к управлению лояльностью и профессиональной ответственностью ФК на основе социальной технологии (Рисунок 22).

4.1. Основные принципы функционирования социальной технологии управления лояльностью фармацевтических кадров

Управление лояльностью ФК является одной из функций кадрового менеджмента АО и относится к управленческим процессам. Разработанный нами способ реализации СТЛ ФК работает по рефлексивному механизму, элементами которого являются: максимальное уточнение цели СТЛ ФК; ориентация цели СТЛ ФК на результат; оценка текущих результатов; коррекция управленческих процессов и мероприятий (Рисунок 23).

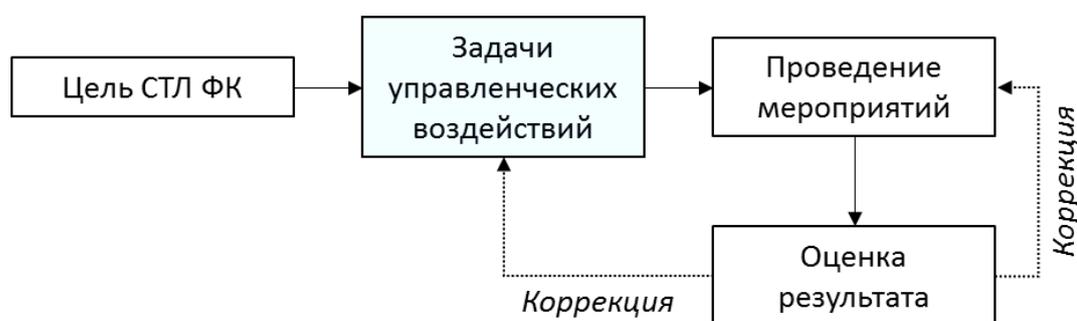


Рисунок 23 – Общий принцип функционирования СТЛ ФК

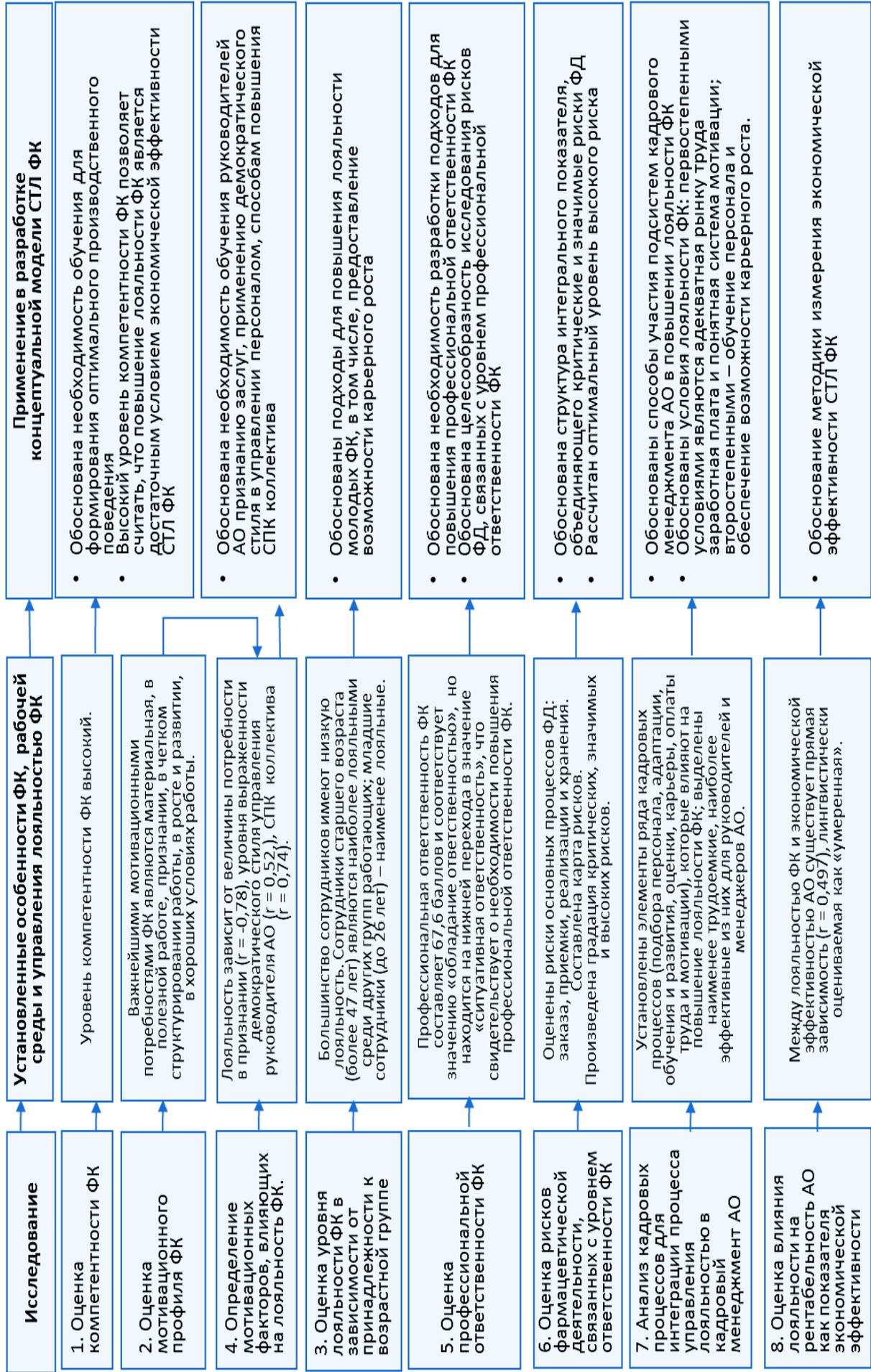


Рисунок 22 – Использование установленных особенностей ФК, рабочей среды и управления лояльностью при построении концептуальной модели СТЛ ФК

В предлагаемой нами СТЛ ФК используются следующие принципы (Таблица 23):

Таблица 23 – Основные принципы функционирования СТЛ ФК

№ п/п	Принцип	Содержание
1	Эффективность	СТЛ ФК должна обеспечивать наиболее эффективное достижение цели
		СТЛ ФК должна иметь систему показателей для оценки эффективности
		СТЛ ФК должна быть экономически эффективна
2	Оперативность	СТЛ ФК должна быть внедрена за определенный, конечный период времени
3	Воспроизводимость	СТЛ ФК должна включать действия, воспроизводимые в различных условиях, сложившихся внутри и снаружи АО
4	Самодостаточность	СТЛ ФК должна являться отдельным управленческим процессом
5	Интеграция в кадровый менеджмент	СТЛ ФК должна быть интегрирована в кадровый менеджмент АО
6	Легкость использования	СТЛ ФК должна представлять возможность ее использования руководителями без дополнительного управленческого образования, в том числе руководителями АО
7	Позитивность	СТЛ ФК должна избегать директивных методов воздействия для предотвращения сопротивления персонала АО, используя опосредованные методы влияния
8	Развивающее управление	СТЛ ФК должна способствовать развитию ФК АО, равно как руководителей АО, так и провизоров и фармацевтов. СТЛ ФК должна создавать условия для обучения и профессионального развития ФК
		СТЛ ФК считает провизоров и фармацевтов внутренними клиентами
9	Научность	СТЛ ФК должна использовать научные разработки в области управления ФК
		Содержание СТЛ ФК должно быть научно обосновано
10	Процессный подход	СТЛ ФК представляет собой управленческий процесс
11	Документирование процедур	Деятельность по процессу СТЛ ФК необходимо документировать. Это позволяет стандартизовать СТЛ ФК в организации и получить базу для дальнейшего совершенствования СТЛ ФК
12	Распределение ответственности	В АО должен быть ответственный за внедрение СТЛ ФК (владелец процесса)

Технологическая природа СТЛ ФК позволяет нам рассматривать ее как процесс. Рассмотрение СТЛ ФК с точки зрения процессного подхода позволяет:

– сформировать системный подход к СТЛ ФК, определить основные ее компоненты, порядок внедрения и порядок функционирования, и, в итоге, регламентировать рутинную работу СТЛ ФК;

– внедрять и применять СТЛ ФК на любом организационно-функциональном уровне (как на уровне специалистов кадровой службы АО, так и на уровне руководителя АО – в зависимости от организационной структуры и размера АО);

– выбирать оптимальные управленческие мероприятия и изменять СТЛ ФК для достижения поставленной цели, контролировать степень изменений;

– оптимизировать процессы кадрового менеджмента, такие как: обучение руководителей АО, провизоров и фармацевтов (СТЛ ФК предполагает мероприятия по обучению персонала); подбор персонала и систему карьерного роста;

– формировать и совершенствовать коммуникационные процессы в АО;

– определять характеристики входа процесса управления СТЛ ФК;

– определять ответственных за выполнение отдельных операций и ответственного за конечный результат СТЛ ФК (владельца процесса);

– оценивать ресурсы для функционирования СТЛ ФК;

– определять последовательность выполнения отдельных операций (мероприятий) СТЛ;

– определять характеристики выхода (результата) процесса СТЛ ФК.

В АО протекают и другие управленческие, производственные, финансовые и информационные процессы. Системный подход к управлению СТЛ ФК подразумевает определение взаимосвязи СТЛ ФК с другими процессами¹⁶.

Характерно, что СТЛ ФК влияет на финансовые процессы опосредованно, через формирование среды для проявления оптимального производственного поведения (ОПП) ФК (что следует из определения лояльности) и позитивного отношения к своей профессии, руководителю АО и коллективу (Рисунок 24).

Например, на этапе закупки, приемки и формирования цен ТАА повышение лояльности ФК сокращает количество ошибок, которые персонал совершает на данном этапе (ошибочный заказ ТАА, неверный прием по количеству мест, прием недоброкачественных ТАА, нарушение установленного в РФ порядка

¹⁶Шаленкова, Е.В. Моделирование социальной технологии управления лояльностью фармацевтических кадров аптечной сети / Е.В. Шаленкова, С.В. Кононова // Проблемы и перспективы развития науки в России и мире : сборник статей международной научно-практической конференции (Екатеринбург, 15 февраля 2017 г.). В 4 частях. / – Уфа : АЭТЕРНА. – 2016. – Ч. 4. – С. 129-135.

ценообразования при формировании цен) [112].

Специалисты, занятые продажами ТАА населению, непосредственно влияют на финансовый результат АО. Именно эти работники выстраивают отношения с покупателями и создают имидж аптеки [126]. Поэтому на этапе реализации ТАА лояльность ФК повышает качество фармацевтических услуг за счет интенсификации информационно-консультационного сопровождения и фокусирования ФК на потребностях покупателя, что, в конечном итоге, увеличивает товарооборот АО.

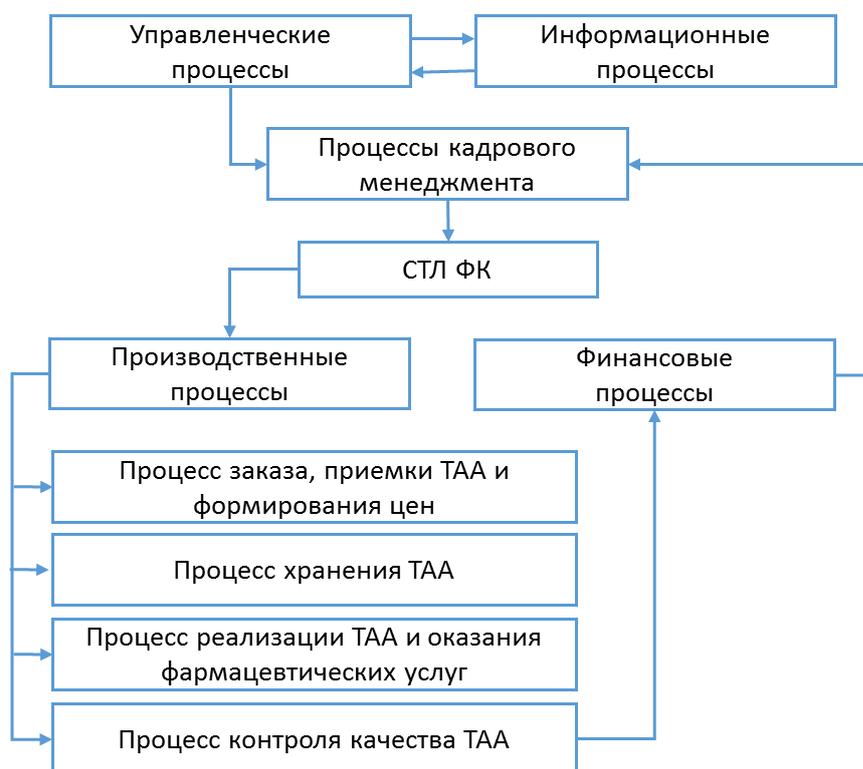


Рисунок 24 – Процессы АО, связанные с СТЛ ФК

Проявление лояльного поведения ФК многообразно. Основными атрибутами лояльного поведения ФК являются «стремление к лучшей производительности работы, достижение основной цели в АО, избегая разрушительных конфликтов на рабочем месте» [204].

Под воздействием СТЛ ФК производственное поведение ФК изменяется в сторону основных атрибутов лояльности (Рисунок 25).

Лояльное поведение, в силу наличия индивидуальности у каждого работника, проявляется в различных поступках. СТЛ ФК, как часть подсистемы управления персоналом, должна способствовать формированию у ФК ОПП – такого поведения,

которое сократит финансовые риски, связанные с производственными ошибками и создаст положительный имидж в глазах покупателей [118].



Рисунок 25 – Формирование оптимального производственного поведения фармацевтических кадров

Документировать ОПП провизоров и фармацевтов рационально на основе поведенческого стандарта – такого поведения, которое служило бы примером для подражания. Для формирования ОПП целесообразно использовать циклы внутрифирменного обучения для руководителей АО, провизоров и фармацевтов. То есть, процесс СТЛ ФК тесно связан с процессами внутриорганизационного обучения ФК АО. Данные положения изложены нами в ряде публикаций¹⁷.

¹⁷ Шаленкова, Е.В. Моделирование социальной технологии управления лояльностью фармацевтических кадров аптечной сети / Е.В. Шаленкова, С.В. Кононова // Проблемы и перспективы развития науки в России и мире : сборник статей международной научно-практической конференции (Екатеринбург, 15 февраля 2017 г.). В 4 частях. / – Уфа : АЭТЕРНА. – 2016. – Ч. 4. – С. 129-135.

Шаленкова, Е.В. Непрерывное внутрикорпоративное профессиональное образование как элемент управления лояльностью фармацевтических кадров / Е.В. Шаленкова, С.В. Кононова // Наука в современном обществе:

4.2. Модель процесса управления лояльностью фармацевтических кадров с использованием элементов социальной технологии

Для того, чтобы эффективно применять СТЛ ФК в АО любой организационной структуры и размера, нами разработана концептуальная модель СТЛ ФК (Рисунок 26).

В разработанной модели СТЛ ФК представлена как процесс, основанный на сбалансированной системе показателей (ССП). При разработке СТЛ ФК, использован макет модели управления процессами АО, разработанный И.А. Филиной, 2015 г. [169, 170].

ССП рассматривает деятельность любого управленческого процесса через несколько аспектов: «Персонал», «Внутренние процессы», «Клиенты» и «Финансы». Данные аспекты имеют между собой причинно-следственные взаимодействия, цели этих аспектов во многом связаны (достижение цели одного аспекта способствует достижению цели другого). Целью аспекта «Финансы» СТЛ ФК является значимый финансовый результат. Аспект «Клиенты» СТЛ ФК характеризуется повышением удовлетворенности потребителей качеством обслуживания за счет улучшения фармацевтической помощи. Аспект «Внутренние процессы» СТЛ ФК – повышение характеристик коммуникационного процесса в АО, повышения качества управленческой деятельности руководителей АО. Аспект «Персонал» – изменение производственного поведения ФК и положительная динамика лояльности.

Для СТЛ ФК, как процесса, использующего ССП, обязательно наличие показателей, отражающих влияние СТЛ ФК на процессы АО.

Входом процесса СТЛ ФК являются основные характеристики ФК АО, в которой протекает процесс СТЛ; выходом является повышение лояльности ФК.

Рефлексивный механизм работы СТЛ ФК предполагает, что мероприятия, способствующие повышению лояльности, должны проводиться до тех пор, пока не наступит удовлетворенность показателями процесса СТЛ ФК. В этом заключается гибкость СТЛ ФК.

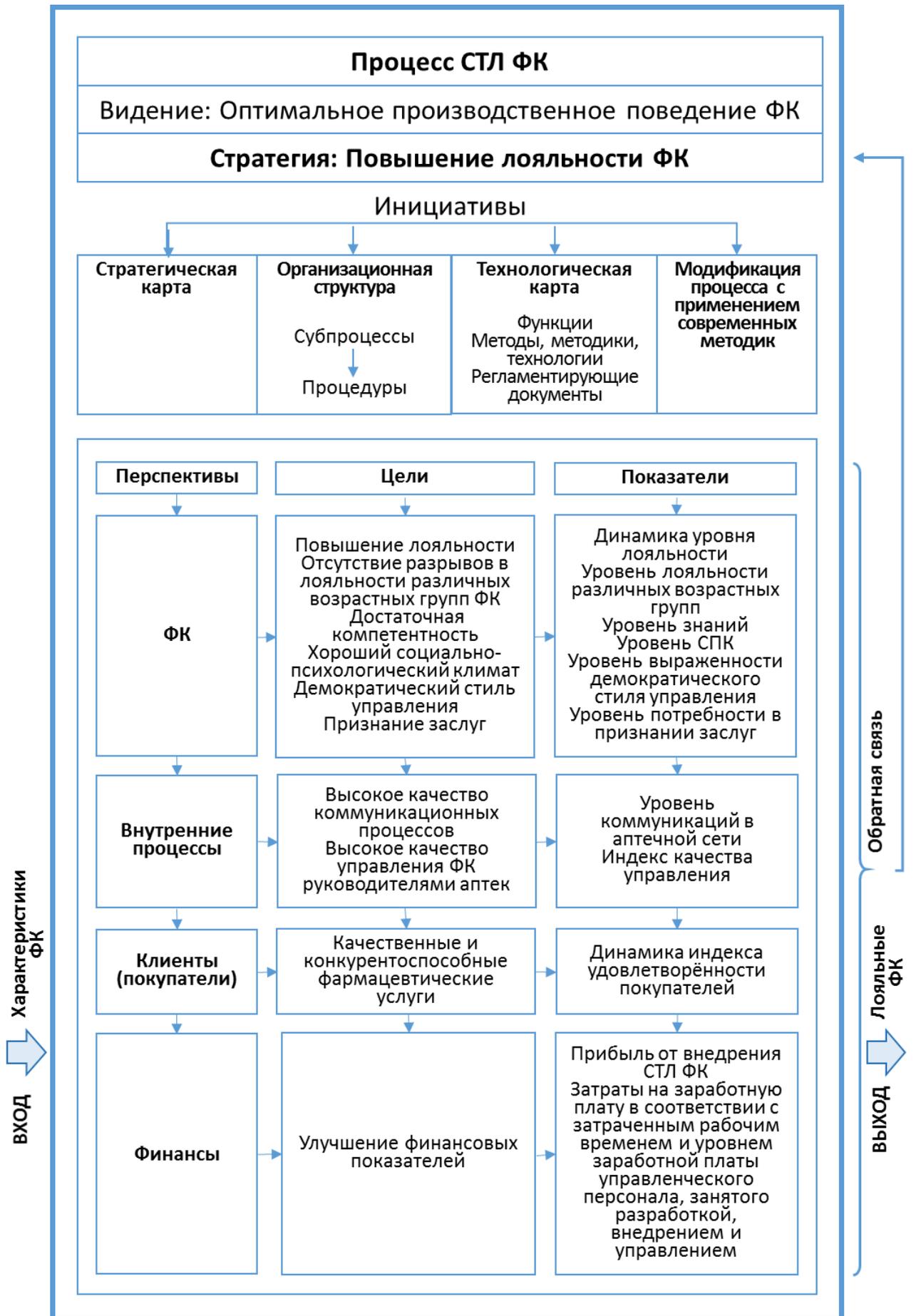


Рисунок 26 – Модель процесса СТЛ ФК

В результате проведенных исследований процесс СТЛ ФК структурирован до шести основных subprocessов и отражен в разработанной нами стратегической карте процесса СТЛ ФК. Стратегическая карта СТЛ ФК демонстрирует, какие действия необходимы для получения результата процесса СТЛ ФК (Приложение 18). Каждый subprocess представлен отдельным этапом СТЛ ФК (Рисунок 27).

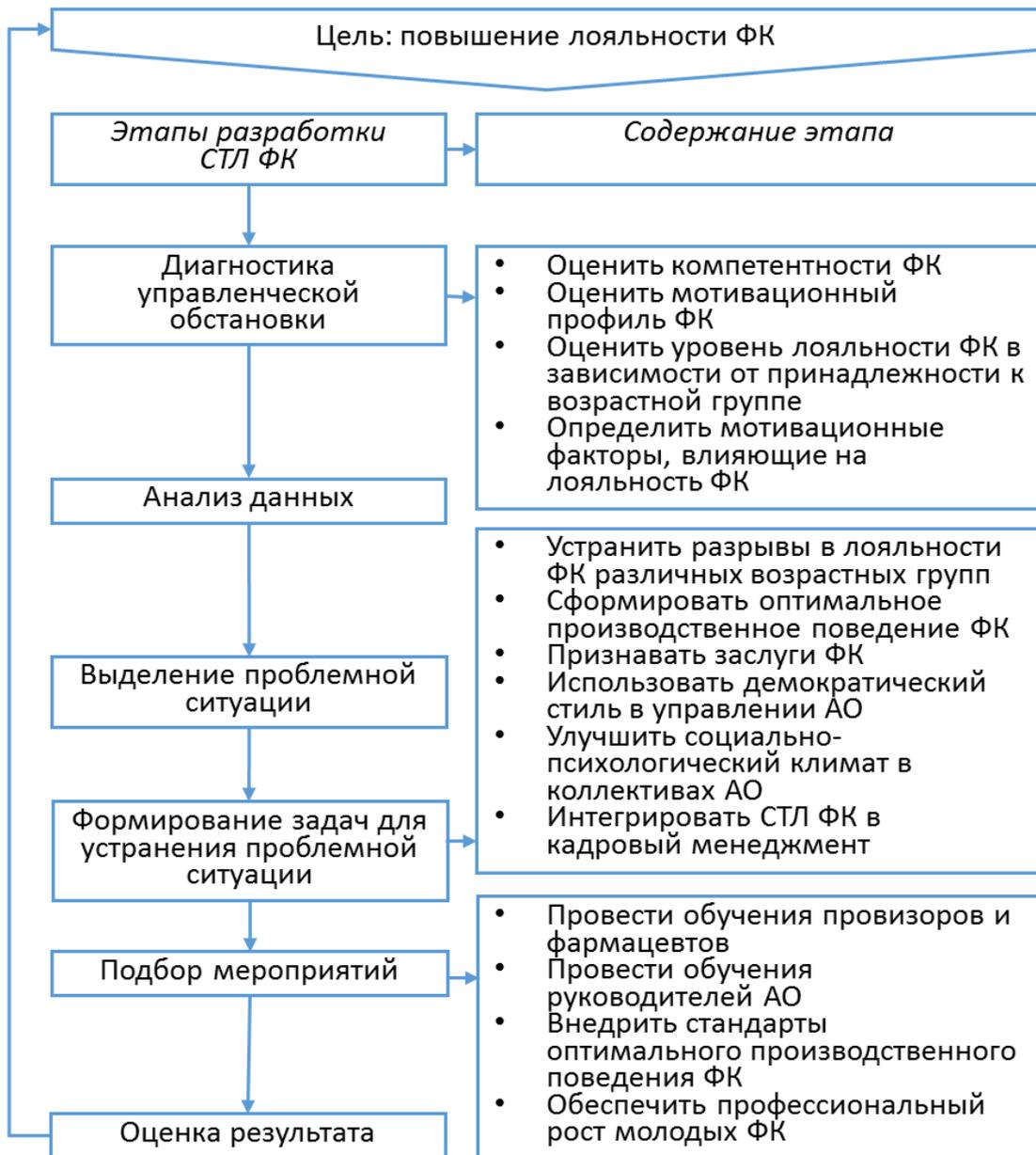


Рисунок 27 – Блок-схема этапов процесса СТЛ

В стратегической карте обозначены несколько вариантов владельцев subprocessа (лиц, ответственных за результат). Практически владелец subprocessа выбирается только один, а наименование должности владельца модифицируется в

соответствии с возможностями АО. Кто будет назначен владельцем субпроцесса, зависит от размера АО, в которой протекает процесс СТЛ ФК, номенклатуры должностей, и от организационно-функционального уровня внедрения СТЛ ФК (аптека или аптечная сеть).

В результате функционирования СТЛ ФК могут возникнуть потенциально негативные явления. В связи с этим разработан перечень потенциальных рисков процесса СТЛ ФК (Приложение 19). Для эффективного осуществления координации субпроцессов СТЛ ФК разработана организационная структура СТЛ ФК и матрица, определяющая степень ответственности лиц, участвующих в управлении СТЛ ФК.

Основные взаимодействия должностных лиц при реализации СТЛ ФК представлены на Рисунке 28.

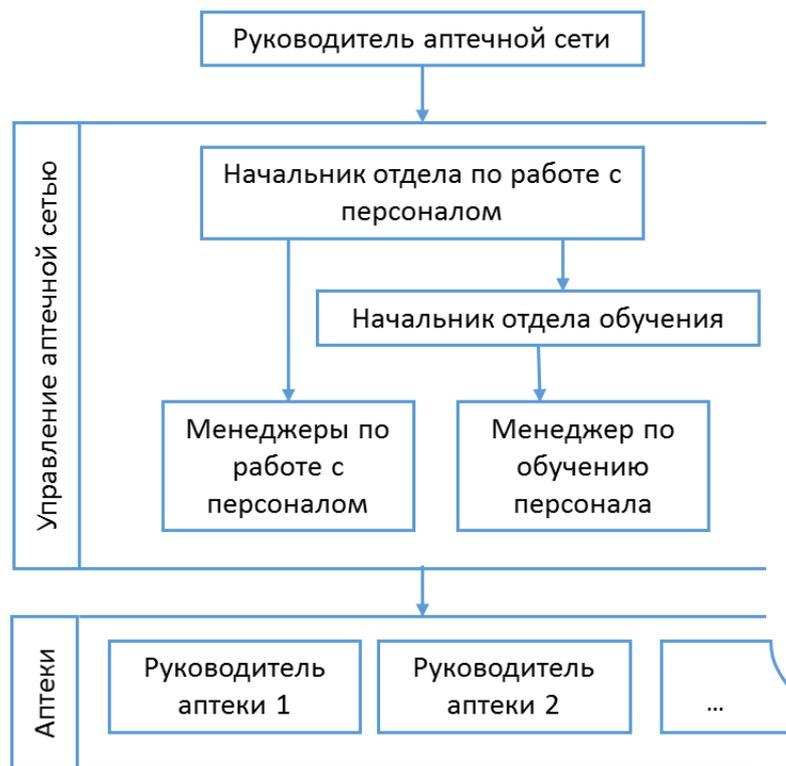


Рисунок 28 – Организационная структура управления процессом СТЛ ФК

Для внедрения СТЛ ФК в АО, имеющей сложную организационную структуру, матрица ответственности была визуализирована методом RACI (Приложение 20). Степени ответственности согласно матрице распределились следующим образом (Таблица 24):

Таблица 24 – Степени ответственности по методу RACI

Сокращенное обозначение	Общепринятое обозначение	Конкретизация степени ответственности
У	Участвующий в реализации процесса (Responsible)	Исполняющий процесс, ответственный за качество и сроки реализации процесса, но не за выбор способа его исполнения. Минимально должен быть один исполнитель
О	Ответственный (Accountable)	Отвечающий за реализацию процесса; в качестве ответственного за задачу может назначаться только одно лицо
К	Консультант (Consult before doing)	Лицо, с которым можно посоветоваться при выполнении процесса
И	Информируемый (Inform after doing)	Получающий информацию о результатах процесса

Использование данной матрицы, позволяет выбирать ответственных за subprocesses в соответствии с организационной структурой АО.

Для оценки эффективности исполнения subprocesses СТЛ ФК разработана технологическая карта. Технологическая карта СТЛ ФК отражает основные показатели, используемые в модели процесса для оценки основных перспектив, а также методы и методики расчета этих показателей (Приложение 21).

ССП предполагает использование качественных и количественных показателей. По нашему мнению, единственный показатель, отражающий эффективность процесса СТЛ, мало информативен по причине отсутствия комплексной наглядности в отношении функционирования отдельных subprocesses СТЛ. Показатели, использованные в модели, отвечают известному принципу SMART: конкретность (specific); измеримость (measurable); достижимость (attainable); значимость (relevant); соотносимость с конкретным сроком (time-bounded). Поэтому описанные в технологической карте показатели являются необходимыми и достаточными для управления СТЛ ФК.

Проведение учебных мероприятий для устранения проблемной ситуации и последующий анализ динамики показателей являются ключевыми для поддержания стабильного функционирования СТЛ ФК. Оптимальным является организация обучения ФК по методике Т.Ю. Шутовой, 2008 с использованием трех

компонентов: воспитательного (основанного на принятых в организации стандартах), учебного (учебных мероприятий, способствующих формированию ОПП) и контроля знаний, навыков и умений [189] (Таблица 25).

Таблица 25 – Образовательные компоненты практической реализации
СТЛ ФК: воспитательный, учебный, компонент контроля

Компонент	Практическая реализация
1. Воспитательный	<ul style="list-style-type: none"> • Стандартная операционная процедура «Приемка товаров аптечного ассортимента» • Стандартная операционная процедура «Хранение товаров аптечного ассортимента» • Стандартная операционная процедура «Обслуживание покупателей в АО» • Положение о формировании карьеры фармацевтических специалистов
2. Учебный	<ul style="list-style-type: none"> • «Развитие профессиональных компетенций: приемка товаров аптечного ассортимента (кроме ЛП, содержащих наркотические средства и психотропные вещества, сильнодействующие и ядовитые вещества)» • «Развитие профессиональных компетенций: хранение товаров в аптечных организациях (кроме ЛП, содержащих наркотические средства и психотропные вещества, сильнодействующие и ядовитые вещества)» • «Управление конфликтами в АО» • «Управление лояльностью ФК» • «Развитие профессиональной ответственности»
3. Контроль знаний, навыков и умений	<ul style="list-style-type: none"> • Проведение регулярных диагностических бесед • Применение метода «Тайный покупатель» • Контроль правильности выполнения стандартных операционных процедур • Аттестация на соответствие занимаемой должности

СТЛ ФК затрагивают многие сферы системы управления персоналом АО, поэтому важно эффективно интегрировать разработанную СТЛ ФК в кадровый менеджмент АО.

4.3. Обоснование и разработка практических рекомендаций по использованию социальной технологии управления лояльностью

4.3.1. Интеграция социальной технологии управления лояльностью фармацевтических кадров в кадровый менеджмент аптечной организации

Для интеграции СТЛ ФК в кадровый менеджмент нами было проведено анкетирование руководителей отделов управления персоналом, руководителей отделов обучения и подчиненных им менеджеров (n=68), молодых работников до 25 лет (n=72), фармацевтических специалистов (n=250), проведен анализ 60 объявлений о предложении работы с порталов HeadHunter и Superjob.

В результате анализа анкет установлены критические деловые качества провизоров и фармацевтов. Деловые качества работника – способности физического лица выполнять определенную трудовую функцию с учетом имеющихся у него профессионально-квалификационных и личностных качеств: состояние здоровья, наличие определенного уровня образования, опыт работы по данной специальности, в данной отрасли¹⁸. Трудовой кодекс РФ и профессиональные стандарты в области фармации не регламентируют перечень деловых качеств [163], поэтому работодатель может сам их устанавливать, используя их в последующем, как при проведении аттестации, так и при найме. Под термином «критические деловые качества» мы понимаем обязательные и необходимые качества для работы в аптечной организации.

Рейтинг критических деловых качеств ФК, сформированный по результатам анализа анкет (по убывающей), представлен в Таблице 26.

По нашему мнению, деловое качество «ответственность» должно стоять на первом месте, так как фармацевтический работник в первую очередь должен быть способным принимать ответственные решения и, только во вторую, быть специалистом по коммуникации. Деловое качество «профессионализм» является больше компетентностно-профессиональным качеством, чем личным. Деловое

¹⁸ Постановление Пленума Верховного Суда от 17.03.04 № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации»

качество «вежливость» является неотъемлемым атрибутом доброжелательности. Работники АО, не отнесли личностное качество «желание учиться» к наиболее важным, так как обучение взрослых имеет ряд особенностей, в том числе сопротивление обучению и затруднение при выделении на него личного времени. Работники АО не выделили «исполнительность», т.к. исполнительность – означает подчинение. При этом работодатели отвели деловым качествам «желание учиться» и «исполнительность» соответственно, третье и четвертое места, т.е. считают их для работников важными. Однако, и эти два качества также невозможны без «ответственности».

Таблица 26 – Рейтинг критических деловых качеств ФК,
по мнению работников АО и работодателей

Место в рейтинге	Работники АО	Работодатели
1	Коммуникабельность	Коммуникабельность
2	Ответственность	Ответственность
3	Доброжелательность	Желание учиться
4	Профессионализм	Исполнительность
5	Вежливость	Доброжелательность

Установлено, что наименьшую лояльность в процессе работы демонстрируют работники с «обманутыми ожиданиями». У таких сотрудников после начала работы в организации происходит конфликт ожиданий от работы с реальностью [50, 51, 113] и их лояльность к АО не развивается. Поэтому при подборе кандидатов следует анализировать, насколько работа в АО соответствует их ожиданиям (мотивам, целям, амбициям, предоставляемым условиям, величине заработной плате) и подбирать таких сотрудников, у которых ожидания наиболее соответствуют действительности.

Необходимость интеграции СТЛ ФК в подсистему «управление карьерой» вызвана установленным разрывом в лояльности молодых ФК и сотрудников других возрастных групп.

Карьерная траектория провизора и фармацевта жестко ограничена нормативными документами, возможностями АО и поэтому имеет мало

должностных ступеней. С точки зрения Приказа Минздрава России от 20.12.2012 № 1183н "Об утверждении Номенклатуры должностей медицинских работников и фармацевтических работников», вертикальный карьерный путь провизора или фармацевта в АО достаточной короткий: фармацевт и провизор могут стать заместителем заведующего или заведующим АО. Положения Постановления Правительства РФ от 22.12.2011 № 1081 «О лицензировании фармацевтической деятельности» добавляют дополнительные нормативные требования, в том числе к стажу руководителя АО и образованию: для провизора: стаж работы 3 года и сертификат специалиста, для фармацевта: стаж работы 5 лет и сертификат специалиста. Мониторинг карьерного пространства показал, что количество вакансий руководителей аптек в 2-4 раза меньше, чем вакансий провизоров и фармацевтов. Должности заместителей руководителей аптек имеются в ограниченном количестве АО.

Для изучения карьерных предпочтений ФК нами разработана анкета «Карьерный рост современного фармацевтического специалиста» (Приложение 22), содержащая открытые вопросы. Для оценки результатов ответы на каждый вопрос объединялись в группы по смыслу. Установлено, что для большинства респондентов построение карьеры является достижением личной цели (Таблица 27).

Таблица 27 – Результаты анализа ответов ФК на вопрос «Дайте ваше собственное определение понятию «карьера»

Вопрос	Ответ	% ФК
«Дайте ваше собственное определение понятию «карьера»	«Достижение цели»	72%
	«Должностной рост»	42%
	«Достойная заработная плата»	26%
	«Повышение самооценки»	18%
«Приведите ассоциации и синонимы определения «карьера»	«Рост по карьерной лестнице»	24%
	«Самореализация»	21%
	«Высокая заработная плата»	7%

Среди качеств, которые помогают сделать карьеру, 64% респондентов обозначили «целеустремленность», 29% – «коммуникабельность», 21% – «стаж работы», 18% – «ответственность». Для успешного подъема по карьерной лестнице

большинство работников обозначили необходимость дополнительного экономического образования. В качестве синонима категории «успешность» 60% респондентов употребили слово «целеустремленность». Треть респондентов (33%) отметили, что на карьерный рост влияет организация, в которой они работают; 16% указали, что карьера формируется под влиянием случайных обстоятельств; и только 0,01% указали, что карьера ФК возможна благодаря родственным связям. Четверть респондентов (25%) в качестве высшей доступной точки карьеры указали должность генерального директора.

Итак, «формула карьеры» в понимании молодых фармацевтических специалистов выглядит так (Рисунок 29):

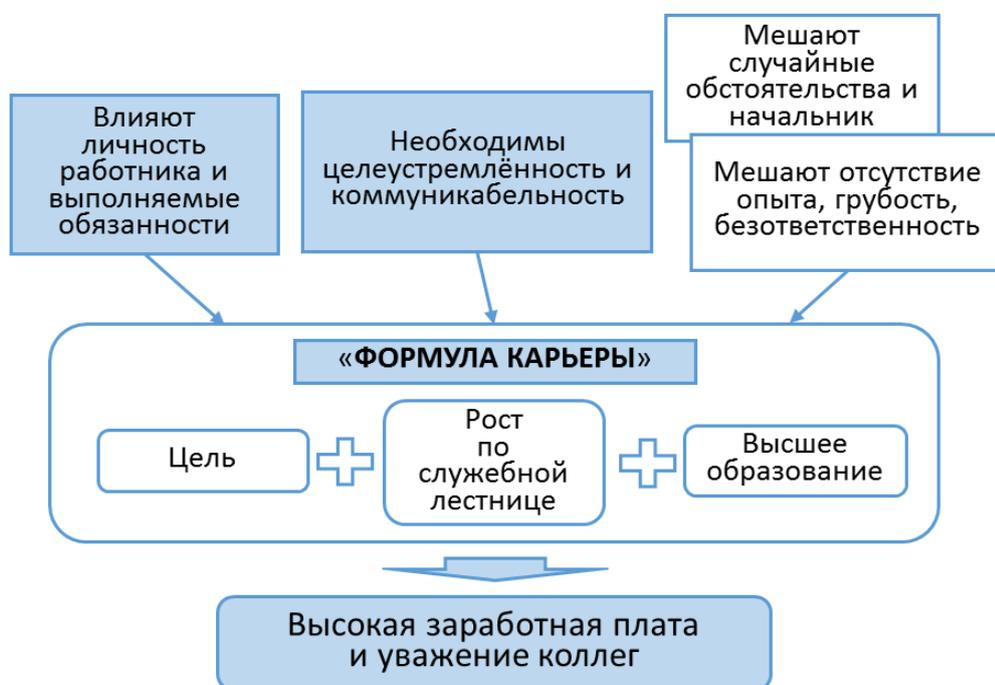


Рисунок 29 – Современное понимание карьеры фармацевтическими специалистами в возрасте до 26 лет

Никто из респондентов не обозначил карьеру как развитие профессионального мастерства, следовательно, «горизонтальная» карьера молодыми ФК не рассматривается; но без профессионального развития вертикальный рост приведет к появлению неэффективных руководителей АО.

Своей позицией по отношению к карьерному росту молодые специалисты отличаются от своих более старших коллег. Такой факт подтверждает исследование

Н.С. Кушниковой (проведена диагностика карьерных ориентаций в среде специалистов АО различных возрастных групп по методике «карьерных якорей»): установлено, что на карьеру ФК влияют способности и свойства личности, а также стремления и ценностные ориентиры [86]. Таким образом, провизоры и фармацевты чаще всего руководствуются мотивами служения, интеграции, стабильности, профессиональной компетентности. Таким образом, карьерные ориентиры ФК свидетельствуют о том, что именно горизонтальная карьера (профессиональный рост) как можно лучше подходит для ФК.

Таким образом, согласно результатам проведенного анализа, карьерный рост для большинства молодых специалистов представляет собой амбициозную самоцель. Одновременно молодые работники необъективны, так как им присущи максимализм и определенного рода наивность, связанная с неадекватной оценкой своих возможностей и разворачивания событий в лучшую сторону. Никто не обозначил занятие должности руководителя АО как развитие профессионального мастерства, способ использовать свои возможности для служения людям. Следовательно, горизонтальная или профессиональная карьера молодыми специалистами не рассматривается. Характерно, что относительно небольшой процент респондентов связывает продвижение по карьерной лестнице с повышением заработной платы. Личностное качество «ответственность» молодые специалисты поставили на последнее место в рейтинге качеств, необходимых для карьерного роста, что свидетельствует о моральной неготовности большинства молодых специалистов принять на себя ответственность за подчиненных или о непонимании сущности управления людьми.

В понятие «управление карьерой» включают мотивацию работника на карьерный рост [59, 151, 152]. При этом остаётся открытым вопрос о том, кто должен мотивировать работника на карьерный рост: АО (внешняя мотивация) или он сам себя мотивирует исходя из своих амбиций и потребностей (внутренняя мотивация). По нашему мнению, инициатива карьерного роста должна исходить от самих ФК, только тогда этот поступок осознается, а значит, делается сознательный выбор методов и путей достижения своих целей. Каждому молодому специалисту

в АО должна быть предоставлена возможность карьерного развития и включения в кадровый резерв, так будет поддерживаться его лояльность к аптечной сети. В итоге по результатам исследований была предложена схема карьерной траектории молодого фармацевтического специалиста (Рисунок 30). В соответствии с предложенной схемой, на возникающие вакансии руководителей аптек должны назначаться провизоры и фармацевты, уже прошедшие соответствующую подготовку, осознающие значимость руководящей должности и обладающие достаточными личными и необходимыми деловыми качествами.



Рисунок 30 – Схема карьерной траектории молодых ФК

Интерес к работе руководителя АО, внутренняя устремленность к ней, желание стать настоящим профессионалом свидетельствуют о готовности принять на себя

ответственность и подниматься по карьерной лестнице. Кроме того, важно осознание необходимости проведения работы над своими личностными качествами для эффективного руководства, прохождения внутриорганизационного обучения для изучения стандартов и регламентов работы, внутренней логистики АО.

Таким образом, основной целью карьерной политики является формирование осознанной готовности работника к профессиональной карьере в соответствии с потребностями АО [65, 151, 152]. Результаты мы использовали для формирования концепции интеграции СТЛ ФК в кадровый менеджмент АО (Рисунок 31).



Рисунок 31 – Концепция интеграции процесса управления лояльностью в кадровый менеджмент аптечной организации

Проведенные исследования позволили определить основные принципы интеграции СТЛ ФК в подсистему «управление карьерой»: каждому молодому

специалисту необходимо предоставить возможность формирования карьеры; инициатива карьерного роста должна исходить от самих сотрудников; в первую очередь, необходимо развивать профессионализм молодых специалистов; необходимо развивать ответственность, коммуникабельность и доброжелательность молодых специалистов. Данные результаты изложены нами в ряде публикаций¹⁹.

На основании полученных результатов было разработано «Положение о формировании карьеры фармацевтических специалистов», основные принципы которого апробированы на фокус-группе, состоящей из 72 молодых сотрудников.

4.3.2. Использование потребности в признании как мотивационного фактора, детерминирующего лояльность фармацевтических кадров

Установлено, что величина потребности в признании является детерминирующим лояльность ФК мотивационным фактором.

Исследования мотивации и стимулирования труда ФК, проведенные Е.Ф. Шараховой, 2012 показали, что неудовлетворенность работой ФК во многом объясняется недостатками управления [181]. Это означает, что руководители АО не в полной мере проявляют свои управленческие качества в плане удовлетворения потребности провизоров и фармацевтов в признании результатов их работы.

Для понимания термина «признание» целесообразно использовать метод построения семантического поля. В общем понимании семантическое поле, или понятийное поле – это группировка слов по близости значений [17].

Семантическое поле понятия «признание» представлено на Рисунке 32. При его анализе сделаны следующие выводы: признание является положительной оценкой работника руководителем: похвала, одобрение, комплимент. Признание

¹⁹ Шаленкова, Е.В. Современное понимание карьеры молодыми фармацевтическими специалистами / Е.В. Шаленкова, С.В. Петрова // Наука, образование и инновации : сборник статей по итогам международной научно-практической конференции (Казань, 12 июля 2017 г.). В 3 частях. – Sterlitaмак : АМИ. – 2017. – Ч. 3. – С. 70-74.

Шаленкова, Е.В. Значение горизонтальной карьеры для поддержания лояльности молодых фармацевтических специалистов / Е.В. Шаленкова, С.В. Петрова, Е.С. Курицына // Инновационно - технологическое развитие науки : сборник статей по итогам международной научно-практической конференции (Sterlitaмак, 08 июля 2017 г.). – Sterlitaмак : АМИ. – 2017. – С. 65-68.

носит позитивный эмоциональный компонент и индивидуальный характер; признание отпечатывается в сознании человека; признавать заслуги других можно научиться; признание – это поступок или деятельность, не имеющие денежного выражения. Результаты данного анализа были использованы нами при подготовке программы обучения ФК «Управление коллективом аптечной организации».



Рисунок 32 – Семантическое поле понятия «признание»

Исследования мотивации показывают, что к наиболее предпочитаемым поощрениям ФК относят различные способы денежного стимулирования [19, 135]: материальная потребность гипертрофирована, однако, АО не может контролировать ее размер. Эта потребность не уменьшается с увеличением размера заработной платы, так как зависит от других факторов: амбиций, состава семьи, дохода на одного члена семьи и т.д. [93, 111]. Среди применяемых и желательных

в АО поощрений лидирующие позиции как с точки зрения работодателей, так и ФК, занимают похвала, направление на учебу, публичное признание заслуг и благодарность. Однако существует значительный разрыв между мнениями работодателей и персонала по категории «оценка рабочих качеств» [39, 40, 41, 93, 94]. Этим объясняется значительная величина потребности в признании (входит в мотивационное ядро) у ФК, полученная в результате нашего исследования.

Для осуществления процесса обучения руководителей АО методам признания заслуг, предложено представить процесс признания заслуг сотрудника в виде алгоритма, состоящего из трех шагов (Рисунок 33)²⁰.



Рисунок 33 – Процесс признания заслуг сотрудника

Признание заслуг является обратной связью от руководителя АО, выражение им позитивных эмоций подчиненному за проявление его личных качеств или совершенных им действий. Признание заслуг формирует самооценку подчиненного. Руководителю АО необходимо признавать заслуги подчиненных провизоров и фармацевтов регулярно и своевременно, за проявление тех личных качеств, которые способствуют достижению экономических результатов АО (критических деловых качеств).

²⁰ Шаленкова, Е.В. Признание как фактор, детерминирующий лояльность фармацевтических кадров / Е.В. Шаленкова, С.В. Кононова // Современные проблемы и перспективные направления инновационного развития науки : сборник статей международной научно-практической конференции (Екатеринбург, 15 декабря 2016 г.). В 8 частях. – Уфа : АЭТЕРНА. – 2016. – Ч. 8. – С. 138-143.

4.3.3. Развитие ответственности фармацевтических кадров

Проведенное исследование критических деловых качеств ФК показывает, что в АО недостаточное внимание уделяется развитию профессиональной ответственности.

Кадровый менеджмент рассматривает профессиональную ответственность в контексте этических обязательств работника, как сознательное выполнение принятых на себя обязательств. В теориях лояльности категория «ответственность» считается проявлением нормативного ее элемента. Исследователи лояльности утверждают, что невозможно мотивировать работника на проявление нормативной лояльности, так как нормативная лояльность основана на личностных качествах человека, с которыми он рождается: чувстве долга, ответственности и морали [95, 191]. Поэтому подходы, которые стимулируют развитие аффективного элемента лояльности, не влияют на развитие нормативной лояльности [191] и соответственно, ответственности.

Однако, по мнению В.П. Прядеина, 2012, повлиять на формирование ответственности возможно, так как категория «ответственность» как свойство работника имеет многомерно-функциональную структуру, включающую природно-личностный и социально-приобретенный компоненты [137, 138]. Ответственность легче формируется у индивидов, обладающих потенцирующими привычку быть ответственными личностными качествами: воля, интернальный локус контроля и т.д. В.П. Прядеин, 2012 отмечает, что ответственность, исполнительность, воля являются различными поведенческими категориями [137, 138]. Исполнительность направлена на процесс, а ответственность на результат; – действия ответственного работника отличаются от действий исполнительного большим контролем в процессе их осуществления, а от действий волевого тем, что для совершения работы не нужно повышенных волевых усилий – работник ответственный по собственному желанию и действует по принципу «кто еще, если не я». Другие исследователи, в том числе М.В. Чумаков, 2006 считают, что ответственность является сознательным волевым качеством, определяющим моральность поведения [177].

Таким образом, повлиять на формирование профессиональной ответственности возможно, оказывая воздействие на ее приобретаемый компонент (включающий в себя мотивационный, когнитивный и результативный элементы) и поощряя волевые усилия работника быть ответственным (Таблица 28).

Таблица 28 – Характеристика элементов приобретаемого компонента ответственности

Элемент ответственности	Характеристика
Мотивационный	Мотивированность работника быть ответственным. При этом не играет роли, какие именно мотивы повышают его ответственность – эгоистические (высокая значимость материальных и идеальных стимулов, связанных с личным благополучием при выполнении ответственных дел) или альтруистические (высокая значимость мотивов, связанных с чувством долга, преобладание интересов коллектива над личными). Стремление быть ответственным, чтобы не подвести коллег
Когнитивный	Понимание категории «ответственность», ее сути
Результативный	Добросовестность, продуктивность работника при выполнении дел (профессиональных обязанностей) Стремление к результативному завершению ответственных дел Преодоление работником своего эмоционального состояния (плохое настроение, тревожность, неуверенность) и самочувствия на пути к завершению ответственных дел Самостоятельное преодоление трудностей, возникающих в процессе выполнения ответственных дел (не нужен страх наказания) Отказ от поиска оправдательных причин невыполнения ответственных дел при наличии вины со стороны самого себя

Профессиональная ответственность является составной частью ответственности личности фармацевта в целом²¹. С учетом содержательной характеристики элементов ответственности разработаны подходы и мероприятия, позволяющие развивать ее у ФК (Таблица 29).

²¹ Шаленкова, Е.В. Формирование профессиональной ответственности фармацевта / Е.В. Шаленкова // Взаимодействие науки и общества : сборник статей по итогам международной научно-практической конференции (Стерлитамак, 21 октября 2017 г.). В 3 частях. – Стерлитамак : АМИ. – 2017. – Ч. 3. – С. 121-124.

Таблица 29 – Подходы, позволяющие развивать приобретаемые элементы ответственности, и мероприятия по развитию ответственности ФК

Элемент ответственности	Подходы, позволяющие развивать элемент ответственности	Мероприятия по развитию ответственности
Мотивационный	<ul style="list-style-type: none"> - Стимулирование проявлений ответственного поведения, стремления быть ответственным, чтобы не подвести других людей - Выражение признания за ответственное выполнение дел - Культивирование командной работы ФК - Формирование организационной культуры ответственности 	Внутриорганизационное обучение ФК
Когнитивный	<ul style="list-style-type: none"> - Увеличение осведомленности ФК о сущности понятия «ответственность» - Увеличение осведомленности о сходствах и различиях профессиональной ответственности руководителя АО и провизоров и фармацевтов - Увеличение осведомленности ФК об ответственности фармацевтических работников в соответствии с Этическим кодексом фармацевта РФ и концепцией фармацевтической помощи FIP и ВОЗ - Прояснение целей профессиональной деятельности - Увеличение осведомленности ФК о юридической ответственности за нарушение фармацевтической деятельности 	Внутриорганизационное обучение ФК
Результативный	<ul style="list-style-type: none"> - Воспитание добросовестности работника при выполнении дел - Правильное применение техник ответственного поведения - Воспитание стремления самостоятельного завершения ответственных дел несмотря на эмоциональные и технические трудности 	Внутриорганизационное обучение
	<ul style="list-style-type: none"> - Повышение контроля правильности выполнения основных процессов фармацевтической деятельности АО со стороны руководителя АО 	Внедрение стандартных операционных процедур основных процессов ФД. Контроль выполнения стандартных операционных процедур. Установление зависимости заработной платы от результатов контроля

На основе данных подходов разработан алгоритм формирования ответственного поведения ФК (Рисунок 34).

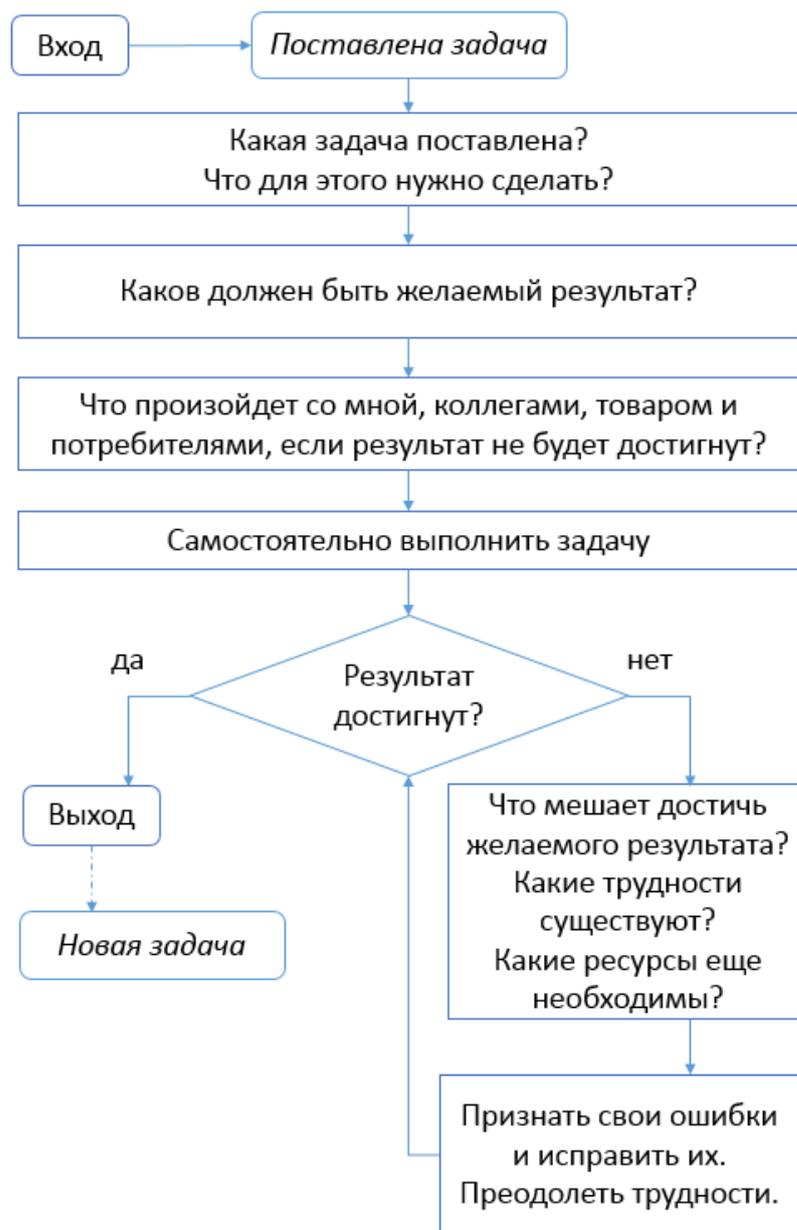


Рисунок 34 – Алгоритм формирования ответственного поведения фармацевтических кадров

Первоначально перед подчиненным ставится задача, которую фармацевтический специалист должен осознать и понять, какой именно результат от него ждут. Фармацевтический специалист должен представлять и последствия, которые наступают при невыполнении поставленной задачи. Далее фармацевтический специалист должен самостоятельно выполнить задачу, используя свои полномочия. Затем его руководитель должен осуществить контроль выполнения задачи. Если результат достигнут, специалист переходит

к выполнению новой задачи. Если результат не достигнут, специалист должен проанализировать, что этому мешает и самостоятельно предпринять меры для достижения результата. Основные моменты воздействий на приобретаемый компонент ответственности нашли отражение в разработанной нами программе для обучения ФК «Развитие профессиональной ответственности» (Приложение 23).

Поскольку недостаточный уровень профессиональной ответственности приводит к рискам ФД, рекомендовано проведение анкетирования среди ФК АО для оценки рисков, входящих в иерархическую структуру разработанного интегрального показателя и установления величины ИПКРО (формула 16) в АО.

4.3.4. Совершенствование кадрового менеджмента аптечной организации на основе социальной технологии управления лояльностью

На основании результатов проведенных исследований, были сформулированы основные подходы к совершенствованию кадрового менеджмента посредством СТЛ ФК в целях обеспечения экономической эффективности АО. Методические подходы совершенствования кадрового менеджмента АО в виде структурно-логической схемы представлены на Рисунке 35. Ключевыми моментами являются: повышение лояльности и ответственности ФК, снижение рисков ФД.

Решение данных проблем позволит владельцам АО повышать экономическую эффективность и конкурентоспособность АО, сделать АО более привлекательными для потенциальных работников на рынке труда.

При формировании программы совершенствования кадрового менеджмента с помощью СТЛ ФК для получения наибольшей эффективности от ее внедрения, необходимо обращать внимание на особенности ее функционирования:

– во-первых, для наиболее эффективного функционирования, СТЛ ФК должна быть интегрирована в кадровый менеджмент АО, в каждую из его подсистем. Особое внимание необходимо уделять качеству подбора ФК. Поступающий на работу в АО фармацевтический персонал должен обладать критическими деловыми личными качествами, важнейшими из которых являются

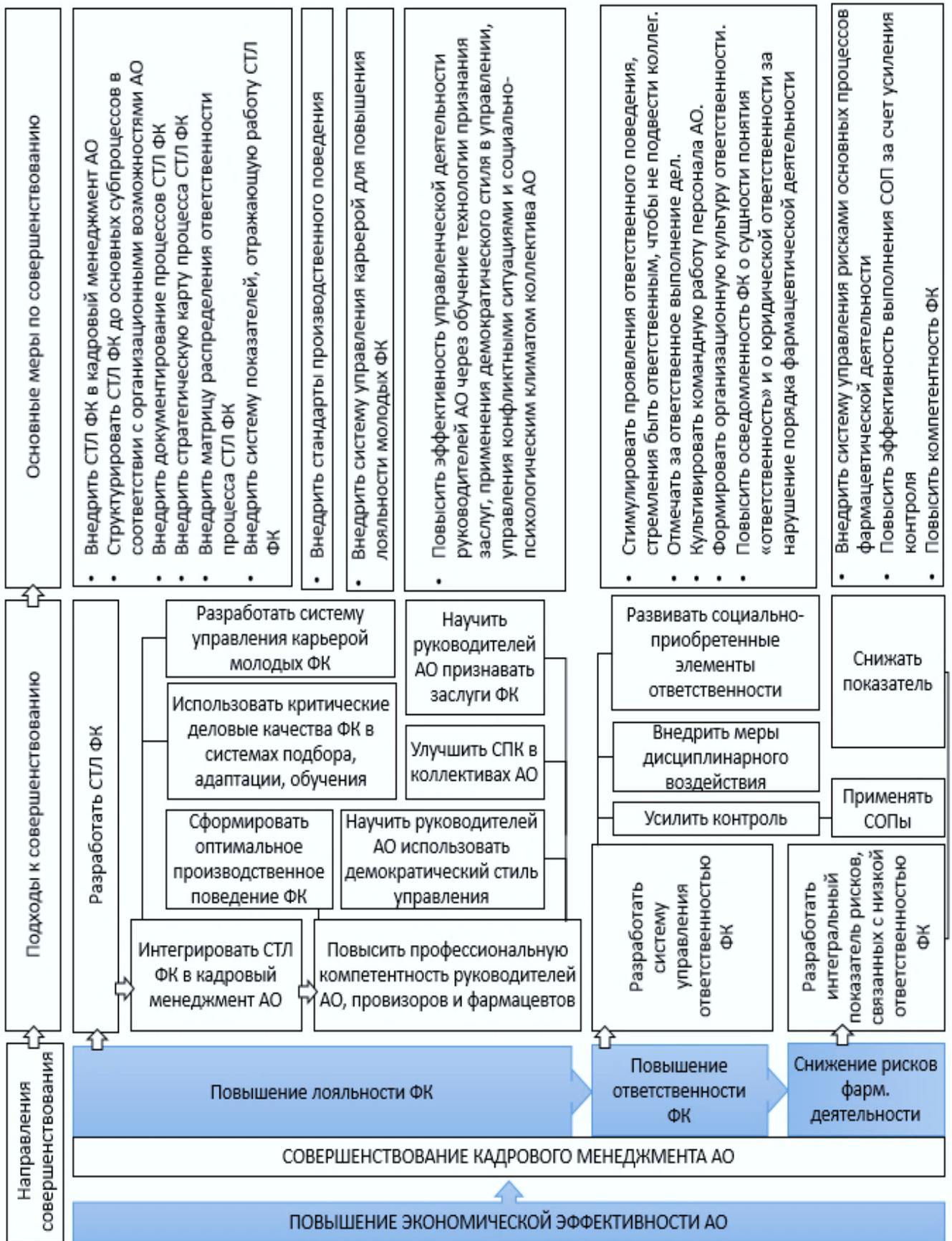


Рисунок 35 – Методические подходы к совершенствованию кадрового менеджмента АО с помощью СТЛ FK и управления ответственностью FK

коммуникабельность, ответственность, доброжелательность, желание учиться. На формирование лояльности ФК оказывает влияние социально-психологический климат, поэтому принимаемые работники должны обладать низким уровнем конфликтности личности, который должен быть диагностирован на этапе собеседования с работником с помощью предназначенных для этого методик. Для лиц принимаемых на должность руководителей АО, кроме вышперечисленных требований необходимо, что бы они были склонны к демократическому стилю управления. Ожидания поступающих на работу специалистов должны максимально соответствовать реальности и возможностям АО;

– во-вторых, для обеспечения лояльности молодых ФК следует использовать программу карьерного роста, позволяющую каждому молодому фармацевтическому специалисту выстраивать горизонтальную карьеру, развиваться профессионально путем освоения внутриорганизационных образовательных программ в самостоятельно выбранном темпе. Необходим учет индивидуального развития в рамках освоения образовательных программ;

– в-третьих, СТЛ ФК, как часть подсистемы управления персоналом, должна способствовать формированию у ФК оптимального производственного поведения (поведения, сокращающее финансовые риски, связанные с производственными ошибками и создающее положительный имидж в глазах покупателей). Оно формируется за счет использования внутриорганизационных стандартов профессиональной деятельности, стандартных операционных процедур, проведения обучающих мероприятий, направленных на развитие оптимального производственного поведения. Благодаря формированию оптимального производственного поведения, повышается эффективность использования трудового потенциала ФК, растет удовлетворенность потребителей оказываемой в АО фармацевтической помощью. Для руководителей АО необходимо также обучение владению демократическим стилем управления, управлению социально-психологическим климатом, формированию навыков признания заслуг подчиненных ФК. Данные меры обеспечивают рост лояльности ФК АО и получение финансовой прибыли;

– в-четвертых, мероприятия, направленные на повышение лояльности ФК, оказывают слабое влияние на рост профессиональной ответственности ФК. Для совершенствования кадрового менеджмента и повышения профессиональной ответственности применяется система развития ответственности. Элементами системы является обучение усилению контроля профессиональной деятельности, в частности, контроля качества исполнения стандартных операционных процедур и применение мер дисциплинарного взыскания за их ненадлежащее исполнение. Одновременно необходимо обучение ФК, направленное на развитие у них социально-приобретенных компонентов ответственности. Повышение ответственности ФК способствует снижению рисков основных процессов фармацевтической деятельности. Применение интегрального показателя рисков позволяет оценивать динамику рисков в зависимости от изменения ответственности.

Выводы по главе 4

1. Обоснованы и разработаны основные принципы функционирования социальной технологии управления лояльностью фармацевтических кадров: рефлексия, эффективность, оперативность, воспроизводимость, самодостаточность, интеграция в кадровый менеджмент, легкость использования, позитивность, развивающее управление, научность, процессный подход, документирование процедур, распределение ответственности. Обоснована необходимость процессного и системного подхода к управлению лояльностью, подразумевающая определение ее связи с управленческими и финансовыми процессами, протекающими в аптечной организации.

2. Обоснована необходимость формирования оптимального производственного поведения (поведения, которое сократит финансовые риски, связанные с производственными ошибками и создаст положительный имидж в глазах покупателей) у ФК, с использованием циклов внутриорганизационного обучения персонала.

3. Разработана модель процесса СТЛ ФК. Деятельность по управлению лояльностью представлена как процесс, основанный на сбалансированной системе показателей. Разработаны показатели, отражающие функционирование СТЛ ФК.

4. Процесс СТЛ ФК структурирован до шести основных subprocessов; разработана стратегическая карта СТЛ ФК. Для эффективного осуществления координации subprocessов СТЛ ФК разработана организационная структура СТЛ ФК и матрица ответственности, определяющая степень ответственности лиц, участвующих в управлении СТЛ ФК. Каждая АО может модифицировать разработанную нами матрицу ответственности в соответствии со своими организационными возможностями. Разработан перечень потенциальных рисков процесса СТЛ ФК.

5. Разработана концепция интеграции СТЛ ФК в подсистемы кадрового менеджмента АО: адаптацию, обучение и развитие, оценку персонала, управление карьерой, оплату труда и мотивация.

6. Установлены критические деловые качества провизоров и фармацевтов (обязательные и необходимые качества для работы в аптечной организации). Обоснована и разработана схема карьерной траектории молодых ФК. Разработаны основные принципы интеграции СТЛ ФК в подсистему кадрового менеджмента «управление карьерой» для повышения лояльности молодых сотрудников. Молодым специалистам необходимо предоставить возможность формирования карьеры; инициатива карьерного роста должна исходить от самих сотрудников; в первую очередь, необходимо развивать профессионализм, ответственность, коммуникабельность и доброжелательность молодых специалистов.

7. Определено семантическое поле понятия «признание». Разработан алгоритм процесса признания заслуг ФК: руководителю АО необходимо признавать заслуги провизоров и фармацевтов регулярно и своевременно, отмечать проявление их личных качеств, способствующих достижению экономических результатов АО (критических деловых качеств).

8. Установлено, что уровень компетентности и профессиональной ответственности в максимальной степени влияют на появление рисков

фармацевтической деятельности (сила зависимости 0,95 и 0,91 соответственно). Разработаны подходы, позволяющие развивать профессиональную ответственность ФК, алгоритм формирования ответственного поведения ФК. Для развития ответственности предложено обучение по разработанной учебной программе «Развитие профессиональной ответственности», основные положения которой представлены в Приложении 23.

На основании вышеизложенного подготовлены методические и учебные материалы для совершенствования кадрового менеджмента АО, что позволит проводить целенаправленное и эффективное внедрение и управление СТЛ ФК в АО любой организационной структуры.

ГЛАВА 5. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА АПТЕЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. Оценка эффективности модели социальной технологии управления лояльностью фармацевтических кадров

Общепринятым способом оценки эффективности управленческого процесса является оценка трех его характеристик: результативности (степени достижения запланированных результатов), эффективности (соотношения между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами) и адаптивности (способности управленческого процесса к достижению результативности и эффективности в условиях изменяющейся внешней среды) [156, 190].

Для оценки эффективности СТЛ ФК были выбраны показатели, характеризующие ее отдельные процессы. Согласно модели оценки эффективности управленческого процесса Д. В. Антипова, 2010, существует иерархия показателей, отражающих эффективность любого процесса [10], в которой финансовые и целевые (свидетельствующие о достижении конечной цели управленческого процесса) показатели занимают верхнюю ступень и являются наиболее общими показателями эффективности (Таблица 30).

Таблица 30 – Показатели эффективности процесса СТЛ ФК

Вид показателя	Характеристика показателя
Финансовые	<ul style="list-style-type: none"> - Прибыль от внедрения СТЛ ФК - Затраты на заработную плату в соответствии с затраченным рабочим временем и уровнем заработной платы управленческого персонала, занятого разработкой, внедрением и управлением СТЛ ФК
Целевые	<ul style="list-style-type: none"> - Положительная динамика уровня лояльности ФК после внедрения СТЛ ФК и в период ее активного функционирования - Сокращение разрыва в лояльности ФК различных возрастных групп - Снижение уровня потребности в признании - Положительная динамика уровня выраженности демократического стиля у руководителей АО - Положительная динамика уровня СПК

5.1.1. Оценка финансовых показателей эффективности социальной технологии управления лояльностью фармацевтических кадров

Для оценки финансовой эффективности СТЛ ФК лояльность коллектива каждой АО рассматривалась как многокомпонентный внутриорганизационный показатель. Оценка финансовой эффективности модели СТЛ ФК проводилась после ее внедрения в 45 АО в течение 12 месяцев по модифицированной методике Ю.М. Вершило, 2008.

Динамика значения взвешенной оценки внутренних факторов, рентабельности, товарооборота до и после внедрения СТЛ ФК представлена в Приложении 24. Для каждой АО значение взвешенной оценки внутренних факторов до внедрения сравнивалось с таковым значением, полученным после проведения мероприятий, способствующих повышению лояльности ФК. Изменение $VO_{\text{ср. внутр.}}$ до и после проведения мероприятий, способствующих повышению лояльности, рассчитывалось для каждой АО по формуле 17:

$$\Delta VO_{\text{ср. внутр.}} = VO_{\text{ср. внутр. ДО ВНЕДРЕНИЯ}} - VO_{\text{ср. внутр. ПОСЛЕ ВНЕДРЕНИЯ}} \quad (17),$$

где $VO_{\text{ср. внутр. ДО ВНЕДРЕНИЯ}}$ – взвешенная оценка влияния фактора из группы внеорганизационных на результативные показатели работы АО в баллах, полученные до внедрения СТЛ ФК;

$VO_{\text{ср. внутр. ПОСЛЕ ВНЕДРЕНИЯ}}$ – взвешенная оценка влияния фактора из группы внеорганизационных на результативные показатели работы АО в баллах, полученные после внедрения СТЛ ФК.

Далее рассчитывалась средняя величина $\Delta VO_{\text{ср. внутр.}}$, приведшая к росту средней рентабельности АО²² на 1% (формула 18):

$$\Delta VO_{\text{ср. внутр.}} = [\Sigma(\Delta VO_{\text{п ср. внутр.}}) / n] / (\Sigma P_n / n) \quad (18),$$

приведшая к росту средней рентабельности

АО на 1%

где $\Delta VO_{\text{ср. внутр.}}$ – изменение значения $VO_{\text{ср. внутр.}}$ до и после проведения мероприятий, способствующих повышению лояльности;

ΣP_n – сумма рентабельностей АО, входящих в состав выборки АО;

²² Средняя рентабельность, найденная по значениям рентабельности АО, не отражает общей рентабельности выборки АО; они не равны между собой и отражают различные величины.

n – число АО, входящих в состав выборки АО.

Рентабельность является относительной величиной, поэтому экономический эффект от динамики $VO_{\text{ср. внутр.}}$ рассчитывался и в абсолютных величинах (в приросте товарооборота). Для этого рассчитывалась величина товарооборота, соответствующая росту $VO_{\text{ср. внутр.}}$ на 1 балл (формула 19).

$$\Delta TO_{\text{соответствующий росту } VO_{\text{ср. внутр.}} \text{ на 1 балл}} = (\Sigma TO_n / n) / (\Sigma (VO_{\text{ср. внутр.}})_n / n) \quad (19),$$

где ΣTO_n – сумма товарооборота АО, входящих в состав выборки АО в руб.;

$\Sigma VO_{\text{ср. внутр.}}$ – сумма $VO_{\text{ср. внутр.}}$ АО, входящих в состав выборки АО в баллах;

n – число АО, входящих в состав выборки.

Данная величина позволяет рассчитать *размер недополученной прибыли от недостаточной лояльности персонала* до внедрения СТЛ ФК и экономическую эффективность после ее внедрения.

Для этого сначала выделены АО, у которых $VO_{\text{ср. внутр.}}$ были ниже среднего значения в выборке (формула 20):

$$VO_{\text{ср. внутр.}} < (\Sigma VO_{\text{ср. внутр.}} / n) \quad (20),$$

где n – число АО в выборке;

Затем рассчитывалось среднее значение недостаточности $VO_{\text{ср. внутр.}}$ (формула 21):

$$\Delta VO_{\text{ср. внутр.}}_{\text{недостаток}} = \Sigma (\Delta VO_{\text{ср. внутр.}})_n / m \quad (21),$$

где $VO_{\text{ср. внутр.}}$ – взвешенная оценка влияния фактора из группы внутренних на результативные показатели работы АО в баллах;

m – число АО в выборке, у которых $VO_{\text{ср. внутр.}} < (\Sigma VO_{\text{ср. внутр.}} / n)$.

Размер недополученного товарооборота от недостаточной лояльности ФК до внедрения СТЛ ФК рассчитывается следующим образом (формула 22):

$$TO_{\text{недополученный}} = \Delta VO_{\text{ср. внутр.}}_{\text{недостаток}} * \Delta TO_{\text{соответствующий росту } VO_{\text{ср. внутр.}} \text{ на 1 балл}} * m * (r)^2 \quad (22),$$

где $\Delta BO_{\text{ср. внутр. недостаток}}$ – средняя недостаточность лояльности АО, демонстрирующих уровень лояльности ниже средней, у которых $BO_{\text{ср. внутр.}} < (\Sigma BO_{\text{п ср. внутр.}} / n)$;

$\Delta TO_{\text{соответствующая росту } BO_{\text{ср. внутр. на 1 балл}}}$ – увеличение товарооборота каждой АО в год при увеличении лояльности на 1 балл;

m – число АО в выборке, у которых $BO_{\text{ср. внутр.}} < (\Sigma BO_{\text{п ср. внутр.}} / n)$;

r – коэффициент Пирсона, показывающий зависимость рентабельности АО от лояльности ее коллектива;

$(r)^2$ – квадрат коэффициента корреляции Пирсона – коэффициент детерминации, показывающий долю одной переменной, которая объясняется изменением другой переменной. Он представляет долю АО, у которых при повышении лояльности произойдет увеличение товарооборота.

Рассчитанный товарооборот соответствовал недополученной прибыли (формула 23):

$$П_{\text{недополученная}} = TO_{\text{недополученный}} * P_{\text{ср. АО в выборке ДО ВНЕДРЕНИЯ}} \quad (23),$$

где $TO_{\text{недополученный}}$ – возможный прирост товарооборота АО (демонстрирующих уровень лояльности ниже среднего), вызванный повышением лояльности их ФК до среднего уровня;

$P_{\text{ср. АО в выборке ДО ВНЕДРЕНИЯ}}$ – средняя рентабельность выборки АО, до внедрения СТЛ ФК;

Аналогично была *рассчитана экономическая эффективность СТЛ ФК.*

Дополнительный товарооборот, полученный в результате внедрения СТЛ ФК рассчитывается следующим образом (формула 24):

$$TO_{\text{дополнительный}} = \Sigma(\Delta BO_{\text{п ср. внутр.}}) * \Delta TO_{\text{соответствующий росту } BO_{\text{ср. внутр. на 1 балл}}} * m * (r)^2 \quad (24),$$

где $\Sigma(BO_{\text{п ср. внутр.}}) / n$ – среднее повышение лояльности АО в результате внедрения СТЛ ФК

$\Delta TO_{\text{соответствующий росту } BO_{\text{ср. внутр. на 1 балл}}}$ – увеличение товарооборота каждой АО в год при увеличении лояльности на 1 балл;

n – количество АО в выборке;

$(r)^2$ – квадрат коэффициента корреляции Пирсона.

Рассчитанный товарооборот мог бы соответствовать дополнительной прибыли, рассчитанной по формуле 25:

$$П_{\text{дополнительная}} = ТО_{\text{дополнительный}} * Р_{\text{ср. АО ПОСЛЕ ВНЕДРЕНИЯ}} \quad (25),$$

где $ТО_{\text{дополнительный}}$ – часть товарооборота, полученная дополнительно за счет внедрения СТЛ ФК;

$Р_{\text{ср. АО ПОСЛЕ ВНЕДРЕНИЯ}}$ – средняя рентабельность АО в году, следующем после внедрения СТЛ ФК;

Полученные данные представлены в Приложении 24. При анализе полученных данных установлено, что средний уровень лояльности ФК после внедрения СТЛ ФК увеличился с 41,75 до 47,52 баллов, т.е. на 5,77 баллов. Для того, чтобы оценить эту величину в денежном эквиваленте, был проведен расчет по формуле 26:

$$ТО_{\text{дополнительный на 1 балл лояльности}} = ТО_{\text{дополнительный}} / 5,77 \quad (26),$$

$$3\,266\,354,87 / 5,77 = 565\,613,46 \text{ (руб. в год)}$$

Таким образом, увеличение лояльности ФК на 1 балл соответствует увеличению товарооборота каждой АО в среднем на 565 613,46 руб. в год.

Затем рассчитано среднее значение недостаточности лояльности по 24 АО, имеющим лояльность ниже 47,52 баллов. Оно составило в среднем 11,13 баллов.

$$11,13 * 565\,613,46 * 24 * (0,497)^2 = 37\,319\,766,63 \text{ (руб./год)}$$

Таким образом, при повышении лояльности коллективов каждой АО на 11,13 баллов выше, вместе эти АО принесли бы товарооборота больше на 37 319 766,63 руб./год.

Расчет недополученной прибыли. Учитывая, что средняя рентабельность выборки АО на момент внедрения СТЛ ФК составляла 8%, то рассчитанный товарооборот мог бы соответствовать прибыли в 2 985 581 руб./год:

$$0,08 * 37\,319\,766,63 = 2\,985\,581 \text{ (руб./год)}$$

Произошедшее увеличение товарооборота за счет проведенных изменений составляет:

$$5,77 * 565\,613,46 * 45 * (0,497)^2 = 36\,276\,120,87 \text{ (руб./год)}$$

Расчет дополнительной прибыли. Учитывая, что средняя рентабельность выборки АО после внедрения СТЛ ФК составила 9%, то рассчитанное увеличение товарооборота соответствует дополнительной прибыли в 3 267 078,05 руб./год:

$$0,09 * 36\,276\,120,87 = 3\,264\,850,87 \text{ (руб./год)}$$

Финансовый результат принадлежит полностью применению СТЛ ФК, так как другие новые программы развития ФК АО, участвовавших в исследовании, в этот период не использовались.

Для оценки финансовых результатов СТЛ ФК использовалась прибыль от внедрения СТЛ ФК в сравнении с управленческими затратами. К затратам на внедрение СТЛ ФК мы отнесли затраты рабочего времени управленческого персонала, занятого СТЛ ФК. Управленческий персонал АО работает в режиме многозадачности, поэтому для определения временных затрат на СТЛ ФК проводился самомониторинг рабочего времени, затраченного на СТЛ ФК в течении трех недель. Затраты рабочего времени управленческого персонала на СТЛ ФК рассчитывались за год, исходя из количества занятого управлением персонала, среднего размера их заработной платы, затрат рабочего времени в день и в течение года, количества рабочих дней в году (Таблица 31).

Таблица 31 – Затраты рабочего времени управленческого персонала на разработку, внедрение и управление СТЛ ФК.

Управленческий персонал, занятый управлением лояльностью	Количество человек	Затраты рабочего времени на СТЛ, час/день	Средний размер заработной платы за год, руб/час	Количество рабочих дней в году
Начальник отдела обучения персонала	1	0,75	267	247
Менеджер по обучению персонала	1	1,5	178	

Проведен расчет финансового выражения затрат рабочего времени управленческого персонала АО на СТЛ ФК по формуле (27):

$$\begin{array}{l} \text{Финансовое выражение} \\ \text{затрат рабочего времени} \\ \text{на разработку, внедрение} \\ \text{и управление СТЛ} \end{array} = [(PB_H * ЗП_H) + (PB_M * ЗП_M)] * N \quad (27)$$

где PB_H – затраты рабочего времени начальника отдела обучения персонала;
 $ЗП_H$ – средний размер заработной платы начальника отдела обучения персонала за год;

PB_M – затраты рабочего времени менеджера по обучению персонала;

$ЗП_M$ – средний размер заработной платы менеджера по обучению персонала за год;

N – количество рабочих дней в году.

$$[(0,75 * 267) + (1,5 * 178)] * 247 = 115\,408 \text{ (руб.)}$$

Финансовое выражение затрат рабочего времени на разработку, внедрение и управление СТЛ ФК составило 175 864 руб. Управленческие издержки (175 864 руб.) по сравнению с дополнительной прибылью (3 264 850,87 руб.) являются незначительными.

Таким образом, СТЛ ФК является эффективной, так как финансовая прибыль, полученная в результате ее внедрения, является значимой для выборки АО и покрывает управленческие издержки. Данные результаты изложены нами в публикации²³.

5.1.2. Оценка динамики целевых показателей социальной технологии управления лояльностью фармацевтических кадров

5.1.2.1. Оценка динамики лояльности коллективов аптечных организаций

Целевым показателем, отвечающим критериям адекватности, достаточности и актуальности, является положительная динамика уровня лояльности ФК после

²³ Шаленкова, Е.В. Оценка эффективности социальной технологии управления лояльностью фармацевтических кадров аптечной сети / Е.В. Шаленкова, С.В. Кононова // Инновационные технологии в науке нового времени : сборник статей международной научно-практической конференции (Уфа, 1 февраля 2017 г.). В 3 частях. – Уфа : АЭТЭРНА. – 2017. – Ч. 1. – С. 259-265.

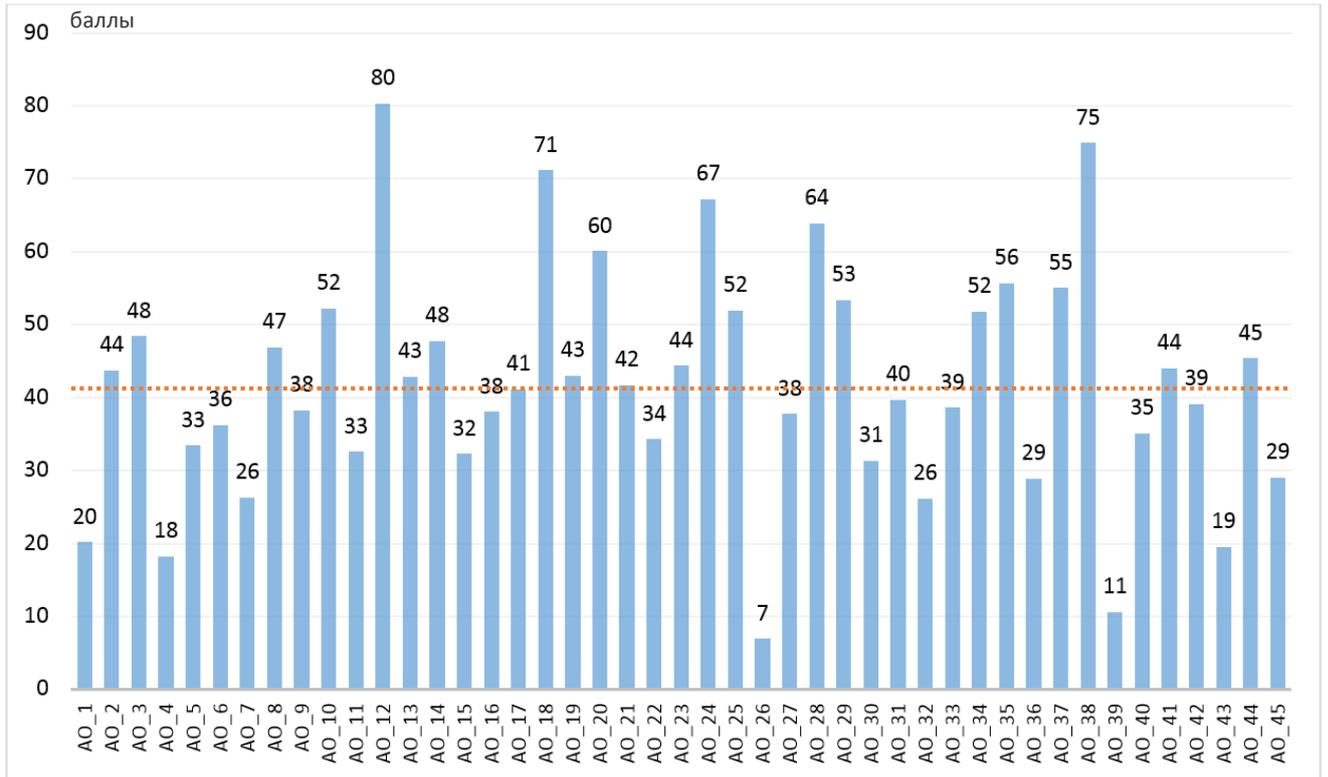
внедрения СТЛ ФК и стабильность лояльности ФК в период активного функционирования СТЛ ФК [168, 178].

Динамика уровня лояльности коллективов АО в баллах до и после внедрения СТЛ ФК представлены на Рисунке 36 (средний уровень лояльности продемонстрирован дополнительной линией).

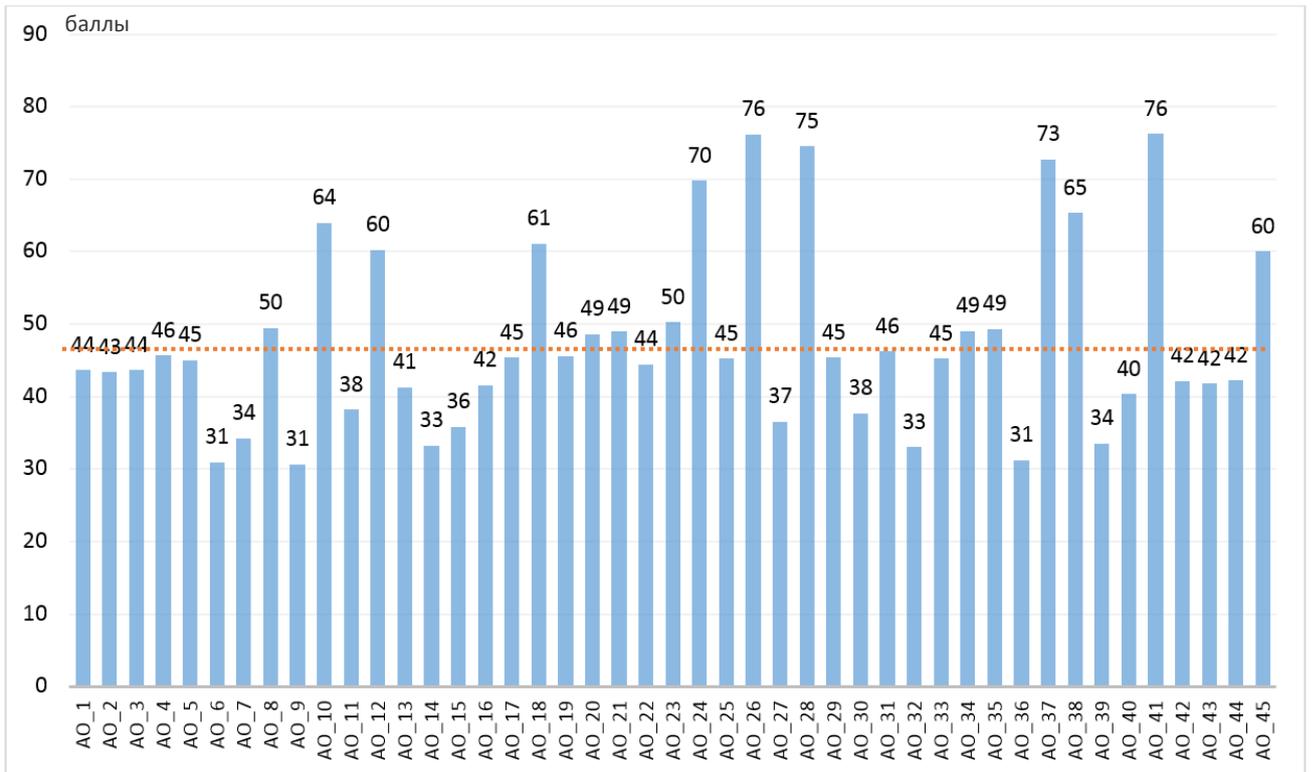
Средний уровень лояльности ФК выборки АО до внедрения СТЛ ФК составил 41,75 баллов; после внедрения – 47,52 балла. Прирост лояльности составил 5,77 балла.

Математический анализ полученных результатов проводился на основе задач исследования, исходя из принципа выбора простых и однозначно интерпретируемых аналитических методов. Статистическая обработка данных осуществлялась с помощью пакета Excel из пакета Microsoft Office XP (Microsoft, США) и Statistica 7.0 (StatSoft Inc., США). Для оценки полученных значений уровней лояльности коллективов АО использовался критерий Т Вилкоксона. Этот критерий, позволяет проверить гипотезу о том, что значения лояльности коллективов АО до и после внедрения СТЛ ФК отличаются друг от друга. Применение непараметрического метода статистической обработки диктовалось оценочным характером модифицированной методики Ю.М. Вершило, 2008, используемой для оценки лояльности ФК, сутью которой являлось измерение респондентом влияния факторов на результативные показатели работы АО по заданной шкале. $T_{\text{эмп. для } n=45} = 302$; $T_{\text{кр. при } p < 0,01} = 312$; $T_{\text{эмп.}} < T_{\text{кр.}}$, полученное эмпирическое значение критерия Вилкоксона ($T_{\text{эмп.}}$) находится в зоне значимости, так как меньше критического значения. Поэтому поставленная гипотеза доказана на уровне значимости как при $p < 0,01$. Следовательно, повышение лояльности коллективов АО после внедрения СТЛ ФК является статистически значимым.

Таким образом, целевые показатели после внедрения СТЛ ФК были достоверно более высокими: отмечена достоверная положительная динамика уровня лояльности ФК ($p < 0,01$).



А – Уровень лояльности коллективов АО до внедрения СТЛ ФК



Б – Уровень лояльности коллективов АО после внедрения СТЛ ФК

Рисунок 36 – Уровень лояльности коллективов АО до и после внедрения СТЛ ФК

5.1.2.2. Оценка сокращения разрывов в лояльности персонала различных возрастных групп

Эффективность основных принципов интеграции СТЛ ФК в подсистему «управление карьерой» была подтверждена путем повторной оценки лояльности ФК в зависимости от возраста по модифицированной методике Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой, 2001. В результате создания условий для карьерного роста у ФК произошло сокращение разрыва между лояльностью сотрудников старшей (от 47 лет) и младшей возрастной группы (Рисунок 37).

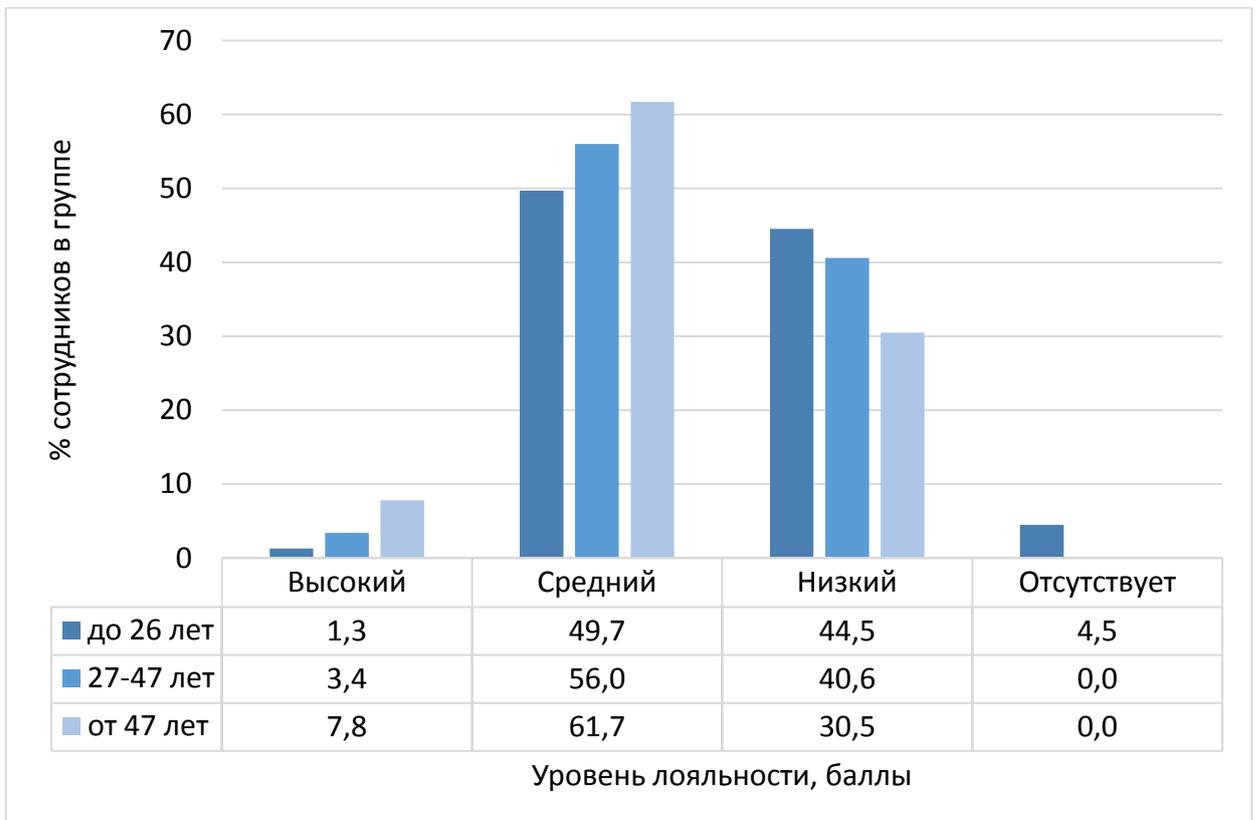


Рисунок 37 – Лояльность ФК различных возрастных групп после внедрения СТЛ ФК

Динамика лояльности ФК различных возрастных групп до и после СТЛ ФК представлена в Таблице 32.

Выявлено, что после внедрения СТЛ ФК, внедрения программы карьерного роста молодых ФК, в АО возросло количество сотрудников со средним уровнем лояльности; при этом количество сотрудников с низким уровнем лояльности сократилось.

Таблица 32 – Динамика лояльности ФК различных возрастных групп до и после интеграции СТЛ ФК в подсистему «управление карьерой»

Уровень лояльности, баллы	Возрастная группа			
	Высокий	Средний	Низкий	Отсутствует
до 26 лет	+1,3	+24,7	-22,2	-3,8
27-47 лет	+1,2	+23,4	-22,4	-2,2
от 47 лет	+1,9	+4,8	-6,8	0,0

Таким образом, предложенный подход к карьерному развитию молодых специалистов позволяет работодателю удовлетворить их потребность в кадровом росте и, соответственно, повысить лояльность молодых сотрудников, а интеграция СТЛ ФК в кадровый менеджмент способствует сокращению разрывов в лояльности ФК различных возрастных групп.

5.1.2.3. Оценка динамики уровня потребности в признании

Динамика уровня потребности в признании по 45 коллективам АО до и после внедрения СТЛ ФК представлена на Рисунке 38.

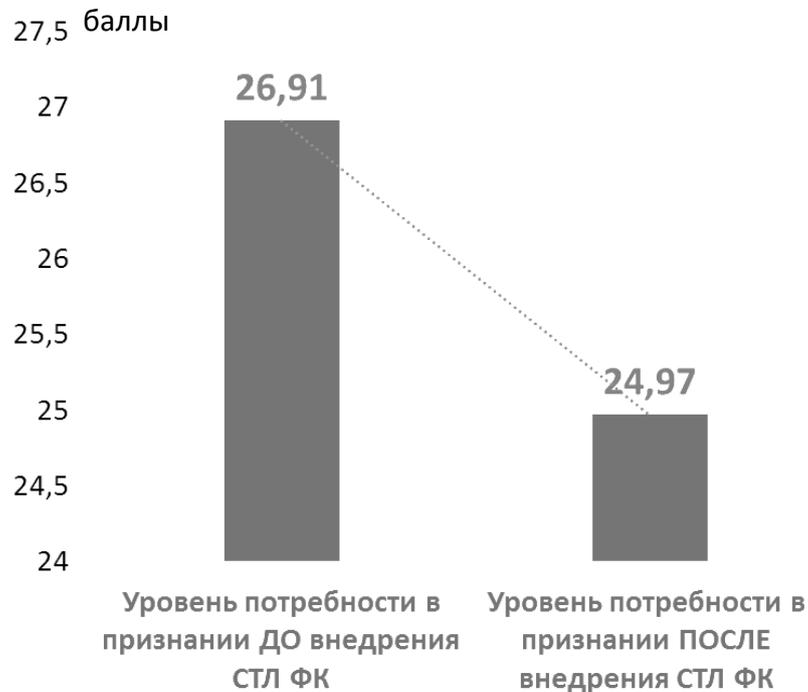


Рисунок 38 – Динамика уровня потребности в признании по 45 коллективам АО до и после внедрения СТЛ ФК

Статистическая обработка данных осуществлялась с помощью программы Excel из пакета Microsoft Office XP (Microsoft, США) и Statistica 7.0 (StatSoft Inc., США). Для оценки полученных значений уровней потребности в признании коллективов АО использовался Т-критерий Вилкоксона. $T_{\text{эмп. для } n=45} = 319$; $T_{\text{кр. при } p<0,05} = 371$; $T_{\text{эмп.}} < T_{\text{кр.}}$, полученное эмпирическое значение критерия Вилкоксона ($T_{\text{эмп.}}$) находится в зоне значимости, так как меньше критического значения. Поэтому поставленная гипотеза доказана на уровне значимости при $p < 0,05$. Следовательно, повышение уровня потребности в признании коллективов АО после внедрения СТЛ ФК является статистически значимым.

На основании полученных результатов комплекс проведенных мероприятий для повышения ответственности ФК является эффективным.

5.1.2.4. Оценка динамики выраженности демократического стиля у руководителей аптечных организаций

Динамика выраженности демократического стиля у руководителей АО по 45 коллективам АО до и после внедрения СТЛ ФК представлена на Рисунке 39.

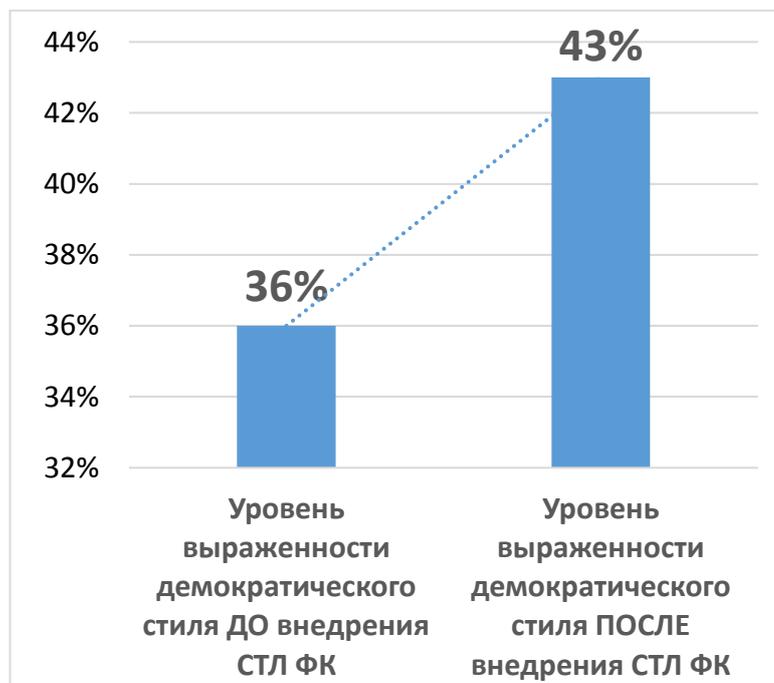


Рисунок 39 – Динамика уровня потребности в признании по 45 коллективам АО до и после внедрения СТЛ ФК

Статистическая обработка данных осуществлялась с помощью пакета Excel из пакета Microsoft Office XP (Microsoft, США) и Statistica 7.0 (StatSoft Inc., США). Для оценки полученных значений выраженности демократического стиля у руководителей АО использовался Т-критерий Вилкоксона. $T_{\text{эмп. для } n=45} = 350$; $T_{\text{кр. при } p < 0,05} = 353$; $T_{\text{эмп.}} < T_{\text{кр.}}$, полученное эмпирическое значение критерия Вилкоксона ($T_{\text{эмп.}}$) находится в зоне значимости, так как меньше критического значения. Поэтому поставленная гипотеза доказана на уровне значимости при $p < 0,05$. Следовательно, повышение уровня потребности в признании коллективов АО после внедрения СТЛ ФК является статистически значимым.

5.1.2.5. Оценка динамики уровня социально-психологического климата коллективов аптечных организаций

Динамика уровня СПК коллективов АО по 45 коллективам АО до и после внедрения СТЛ ФК представлена на Рисунке 40.

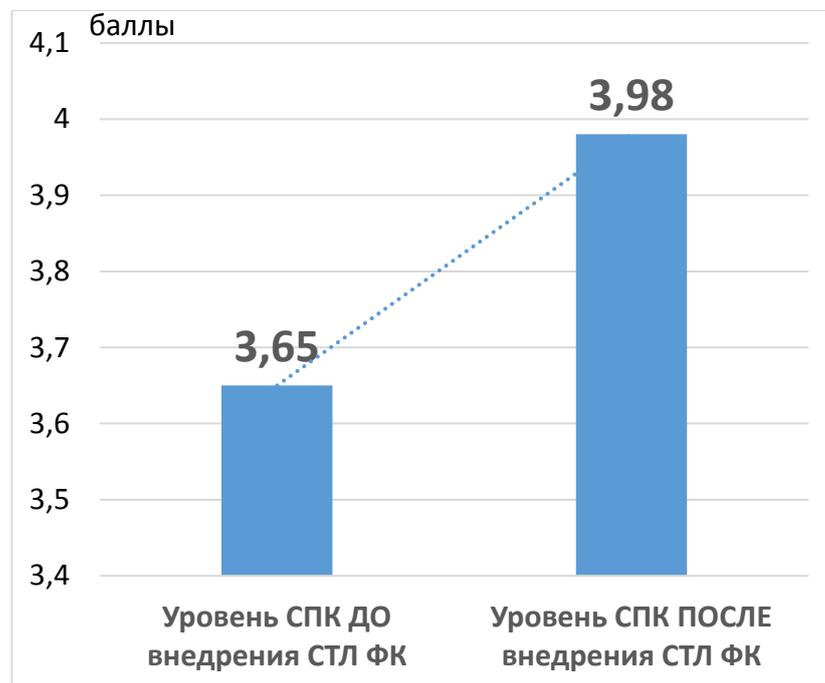


Рисунок 40 – Динамика уровня СПК коллективов АО по 45 коллективам АО до и после внедрения СТЛ ФК

Статистическая обработка данных осуществлялась с помощью программы Excel из пакета Microsoft Office XP (Microsoft, США) и Statistica 7.0 (StatSoft Inc.,

США). Для оценки полученных значений уровня СПК коллективов АО использовался Т-критерий Вилкоксона. $T_{\text{эмп. для } n=45} = 275$; $T_{\text{кр. при } p<0,01} = 296$; $T_{\text{эмп.}} < T_{\text{кр.}}$, полученное эмпирическое значение критерия Вилкоксона ($T_{\text{эмп.}}$) находится в зоне значимости, так как меньше критического значения. Поэтому поставленная гипотеза доказана на уровне значимости при $p < 0,01$. Следовательно, повышение уровня СПК коллективов АО после внедрения СТЛ ФК является статистически значимым.

5.2. Оценка показателей системы управления ответственностью фармацевтических кадров

Показатели эффективности системы управления ответственностью ФК оценивались с применением следующими методами (Таблица 33):

Таблица 33 – Показатели эффективности системы управления и методы их оценки

	Показатель	Метод оценки
1.	Ответственность, баллы	Модифицированная методика В.П. Прядеина, 2014
2.	Количество коллективов с ситуативным уровнем ответственности, %	
3.	Интегральный показатель риска фармацевтической деятельности, баллы	Экспертный метод

Динамика показателей до и после внедрения СТЛ ФК представлена в Таблице 34.

Таблица 34 – Динамика средних показателей эффективности системы управления ответственностью по 45 коллективам

	Показатель и его возможные максимальные и минимальные значения	До проведения мероприятий по повышению ответственности фармацевтических кадров	После проведения мероприятий по повышению ответственности фармацевтических кадров	Динамика
1.	Ответственность, 12-84 баллов	67,60 «обладание ответственностью»	67,78 «обладание ответственностью»	+0,18
2.	Количество коллективов с ситуативным уровнем ответственности, 0-100%	17,78	6,67	-11,11

Статистическая обработка данных осуществлялась с помощью программы Excel из пакета Microsoft Office XP (Microsoft, США) и Statistica 7.0 (StatSoft Inc., США). Для оценки полученных значений уровней ответственности коллективов АО использовался Т-критерий Вилкоксона. Применение непараметрических методов статистической обработки диктовалось характером модифицированной методики В.П. Прядеина, 2014. $T_{\text{эмп. для } n=45} = 307$; $T_{\text{кр. при } p<0,01} = 312$; $T_{\text{эмп.}} < T_{\text{кр.}}$, полученное эмпирическое значение критерия Вилкоксона ($T_{\text{эмп.}}$) находится в зоне значимости, так как меньше критического значения. Поэтому поставленная гипотеза доказана на уровне значимости при $p < 0,01$. Следовательно, повышение ответственности коллективов АО после внедрения СТЛ ФК является статистически значимым.

На основании полученных результатов комплекс проведенных мероприятий для повышения ответственности ФК следует считать эффективным.

Выводы по главе 5

1. Социальная технология управления лояльностью фармацевтических кадров является эффективной, так как финансовая прибыль, полученная в результате ее внедрения, является значимой для выборки аптечных организаций и покрывает управленческие издержки (достижение финансового показателя). Управленческие издержки по сравнению с дополнительной финансовой прибылью являются незначительными.

2. Отмечена достоверная положительная динамика уровня лояльности фармацевтических кадров (достижение целевого показателя) после внедрения социальной технологии управления лояльностью фармацевтических кадров.

3. Отмечена достоверная положительная динамика уровня ответственности фармацевтических кадров после проведения мероприятий для повышения ответственности фармацевтических кадров.

4. На основании полученных результатов комплекс проведенных мероприятий для повышения ответственности фармацевтических кадров следует считать эффективным.

ВЫВОДЫ

1. В результате изучения данных литературы установлено, что управление лояльностью успешно используется в международной практике кадрового менеджмента. Выявлено, что существующие алгоритмы внедрения и управления лояльностью персонала не учитывают особенностей профессиональной деятельности и мотивации фармацевтических кадров. Установлено, что фармацевтические кадры имеют ряд особенностей, такие как зависимость результатов труда от профессиональной компетентности и компетентности руководителя, деформация мотивационной сферы с преобладанием материальных мотивов деятельности, высокая трудовая мобильность, связанная с поиском наибольшего денежного вознаграждения, психологическая напряженность профессиональной деятельности, влияние стиля руководства и социально-психологического климата на удовлетворенность трудом фармацевтических работников. Установлено, что процесс управления лояльностью персонала должен иметь организационную структуру, связанную с основными направлениями кадрового менеджмента организации и учитывать особенности персонала и профессиональной деятельности. Установлено, что в аптечных сетях процесс управления лояльностью фармацевтических кадров не находит должного применения.

2. Выявлено, что на лояльность фармацевтических кадров влияют уровень выраженности демократического стиля управления заведующего аптекой, величина потребности в признании и показатель, характеризующий социально-психологический климат коллектива. Определено, что детерминирующий лояльность фармацевтических кадров мотивационный фактор (коэффициент корреляции $r = -0,78$ (при $p < 0,01$)) – потребность в признании, которая не рассматривалась ранее в этом ключе. Доказан факт отсутствия влияния на лояльность объема реализации лекарственных препаратов и товаров аптечного ассортимента ($r = 0,09$ при $p < 0,05$). Установлено, что лояльность фармацевтических кадров в различных возрастных группах неоднородна:

сотрудники старшего возраста (от 47 лет) наиболее лояльны среди других групп работающих; младшие сотрудники (до 26 лет) – наименее лояльные.

3. Установлено влияние лояльности фармацевтических кадров на рентабельность аптечных организаций: между лояльностью фармацевтических кадров и экономической эффективностью аптечной организации существует умеренная взаимосвязь ($r = 0,49$ при $p < 0,05$).

4. В результате проведенного исследования произведена оценка и составлена карта рисков фармацевтической деятельности, связанных с недостаточной ответственностью фармацевтических кадров и отдельных процессов фармацевтической деятельности (заказа, приемки, хранения и реализации). Процессы хранения и заказа товара подлежат наибольшему контролю, так как в результате оценки рисков основных процессов фармацевтической деятельности, связанных с недостаточной ответственностью фармацевтических кадров выявлено, что в них возникает большинство рисков. Произведена градация рисков основных процессов фармацевтической деятельности. Установлено, что компетентность и ответственность в максимальной степени влияют на появление рисков фармацевтической деятельности (сила зависимости 0,95 и 0,91 соответственно). Доказана необходимость управления ответственностью фармацевтических кадров. Составлена иерархическая структура интегрального показателя, объединяющего критические и значимые риски фармацевтической деятельности (ИПКРО), связанные с недостаточной ответственностью фармацевтических кадров. Расчет ИПКРО проведен на основании показателей, давших наиболее высокие риски в исследовании. Его величина составила 86,98. Предложено рассчитывать ИПКРО в каждой аптечной организации и при его величине более 86,98, проводить мероприятия, направленные на снижение рисков.

5. Предложен алгоритм формирования ответственного поведения фармацевтических кадров, разработаны подходы и мероприятия, позволяющие развивать на его у фармацевтических кадров. Выявлено, что персонал аптечных организаций в качестве источника ответственности понимает угрозу наказания. Этим обосновано использование повышения контроля за рабочей деятельностью

фармацевтических кадров как метода стимулирования их профессиональной ответственности. При динамическом наблюдении, в результате внедрения мер по повышению ответственности, установлено достоверное повышение профессиональной ответственности фармацевтических кадров, что свидетельствует об эффективности предлагаемых подходов к совершенствованию кадрового менеджмента аптечной организации с помощью управления профессиональной ответственностью фармацевтических кадров.

6. Обоснованы методические подходы к совершенствованию кадрового менеджмента аптечной организации с помощью социальной технологии управления лояльностью фармацевтических кадров аптечной организации. Сформулировано собственное определение социальной технологии управления лояльностью фармацевтических кадров. Разработана концептуальная модель социальной технологии управления лояльностью фармацевтических кадров, обладающая универсальностью и позволяющая внедрить эту технологию управления в аптечную организацию любой организационной структуры за счет интеграции в кадровый менеджмент. Процесс социальной технологии управления лояльностью фармацевтических кадров структурирован до шести основных subprocesses и отражен в стратегической карте. Визуализирована матрица ответственности, а также разработана технологическая карта и система показателей, отражающих функционирование социальной технологии управления лояльностью фармацевтических кадров. Поскольку установлено, что потребность в признании является основным мотивационным фактором, детерминирующим лояльность фармацевтических кадров, рекомендовано осуществление процесса обучения руководителей аптечных организаций методам признания заслуг. Предложено представить признание заслуг сотрудника как процесс, состоящий из трех шагов. Обоснована необходимость предоставления возможности горизонтального карьерного роста молодым фармацевтическим специалистам в целях повышения их лояльности и сокращения разрывов в лояльности сотрудников различных возрастных групп. Установлены критические деловые фармацевтических кадров (обязательные и необходимые качества для работы в

аптечной организации), при анализе которых выявлено, что развитию профессиональной ответственности в аптечных организациях уделяется недостаточное внимание. В результате внедрения социальной технологии управления лояльностью произошел достоверный рост лояльности фармацевтических кадров (при $p < 0,05$) и сокращение разрыва в лояльности различных возрастных групп. Разработанная система показателей социальной технологии управления лояльностью позволяет проводить оценку ее эффективности и своевременную корректировку управленческой деятельности. Предлагаемые подходы к совершенствованию кадрового менеджмента за счет управления лояльностью фармацевтических кадров позволяют повышать экономическую эффективность аптечной организации. Полученная от повышения лояльности финансовая дополнительная прибыль является значимой для выборки аптечных организаций и подтверждает экономическую эффективность социальной технологии управления лояльностью фармацевтических кадров.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамова, С.В. Мотивация и стимулирование труда персонала / С.В. Абрамова // Проблемы современной экономики : материалы II междунар. науч. конф. (Челябинск, окт. 2012 г.). – Челябинск : Два комсомольца, 2012. – С. 149-153.
2. Авдеев, В.В. Выявление степени социально-психологической самооценки коллектива / В.В. Авдеев, А.В. Лебедев // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2015. – Т. 6. № 4. – С. 391-393.
3. Агаджанян, К.А. Профессиональное выгорание в фармации / К.А. Агаджанян // БМИК. – 2014. – № 5. – С.728.
4. Андрющенко, О.В. Многомерные основания организационной лояльности / О.В. Андрющенко // Власть. – 2010. – № 12. – С.109-111.
5. Андрющенко, О.В. Организационная лояльность: к определению понятийных границ / О.В. Андрющенко // Личность, культура, общество. – 2010. – Т. 12, Вып. 3. – С. 267-273.
6. Андрющенко, О.В. Подходы к определению лояльности / О.В. Андрющенко // Актуальные проблемы современного менеджмента : сб. науч. трудов. Вып.1. – Саратов : ПАГС им. П.А. Столыпина, 2007. – С. 163-169.
7. Андрющенко, О.В. Социологический контекст теории организационной лояльности / О.В. Андрющенко // Сборник статей аспирантов факультетов прикладной политологии и социологии ГУ-ВШЭ. – М. : Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2009. – С. 102-105.
8. Андрющенко, О.В. Феномен лояльности в организациях: основные подходы и перспективы социологической интерпретации / О.В. Андрющенко // Сборник статей аспирантов факультетов прикладной политологии и социологии ГУ-ВШЭ. – М. : Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2008. – С. 143-158.
9. Андрющенко, О.В. Организационная лояльность в предметном поле социологии: перспективы интерпретации и программные направления исследования / О.В. Андрющенко // Вестник ПАГС. – 2009. – № 1. – С. 171-176.

10. Антипов, Д.В. Разработка модели оценочных показателей устойчивого развития организации / Д.А. Антипов // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2010. – № 4. – С. 186-189.
11. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами : пер. с англ. / М. Армстронг. – 8-е изд. – СПб. : ПИТЕР, 2004. – 832 с.
12. Асютин, С.А. Теоретико-методические основы управления лояльностью персонала организации : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Станислав Александрович Асютин. – М., 2012. – 23 с.
13. Асютин, С.А. Основные подходы к определению лояльности организации / С.А. Асютин // Вестник ГУУ. – 2011. – № 21. – С. 67-69.
14. Асютин, С.А. Управление лояльностью персонала в организации / С.А. Асютин, Е.В. Свешникова // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 11. – С. 81-90.
15. Баранская, С.С. Проблемы этимологии концепта «Организационная лояльность» / С.С. Баранская // Вестник КГУ им. Н.А. Некрасова. – 2010. – № 2. – С. 301-304.
16. Басова, М.М. Формирование социально–психологического климата в женском трудовом коллективе как регулятора социально-трудовых и социально-экономических отношений в организации / М.М. Басова // Социально-экономические явления и процессы. – 2012. – № 2. – С. 9-11.
17. Башарина, А.К. Понятие «семантическое поле» / А.К. Башарина // Вестник Северо-Восточного федерального университета им. М.К. Аммосова. – 2007. – № 1. – С. 93-96.
18. Беккер, Г. Экономический анализ и человеческое поведение. Теория и история экономических и социальных институтов и систем / Г. Беккер. – М. : Началопресс, 1993. – 467 с.
19. Бочарова, Т.Н. Разработка системы монетарной мотивации работников аптечных предприятий : автореф. дис. ... канд. фарм. наук : 14.04.03 / Татьяна Николаевна Бочарова. – М., 2011. – 21 с.

20. Буданцева, Д.Н. Психологический климат в коллективе аптеки / Д.Н. Буданцева // БМИК. – 2015. – № 5. – С. 344.
21. Васильева, Н.А. Личность руководителя и социально–психологический климат аптечных коллективов / Н.А. Васильева, В.И. Криков // Фармация. – 1987. – № 2. – С. 45-50.
22. Введенский, Б.А. Энциклопедический словарь: в 2 т. Т 1 / под ред. Б.А. Введенского. – М. : Советская энциклопедия, 1963. – С. 223.
23. Вершило, Ю.М. Влияние лояльности персонала на эффективность работы коммерческого банка / Ю.М. Вершило // Научно-технические ведомости СПб ГПУ. Сер. Экономические науки. – 2008. – № 3. – С. 25-28.
24. Викторов, О.И. Риски в работе аптек и методы их профилактики / О.И. Викторов // Экономический вестник фармации. Прил. Законодательство, учет, налоги, менеджмент. – 2005. – № 2. – С. 28-31.
25. Габелко, Н.Е. Социальное партнёрство: основной элемент и метод социального управления обществом / Н.Е. Габелко // Территория науки. 2015. – № 4. – С. 100-107.
26. Гайсина, Л.М. Социальные технологии как инструмент преобразования системы управления персоналом / Л.М. Гайсина // Власть. – 2015. – № 4. – С. 155-160.
27. Геппер, О.В. Социальные технологии как средство управления персоналом коммерческой организации / О.В. Геппер // Материалы межрегиональной науч.-метод. конф. «Организация образовательного процесса в современных условиях». – Череповец : Б.и., 2010. – С. 123-128.
28. Германов, И.А. Измерение организационной лояльности персонала (опыт апробации методики Мейер-Аллен) / И.А. Германов, Е.Б. Плотникова // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. – 2011. – № 3. – С. 106-111.
29. Головина, А.А. Психологические особенности общения в диаде «Продавец–покупатель» / А.А. Головина // Вестник ТГУ. – 2001. – № 4. – С.55-57.

30. Горбатенкова, А.С. Изучение удовлетворенности трудом у руководителей филиалов аптечных сетей / А.С. Горбатенкова // Сибирский медицинский журнал. – 2014. – № 6. – С. 93-95.
31. Горбатенкова, А.С. Определение уровня мотивации руководителей среднего звена аптечных организаций / А.С. Горбатенкова // Материалы Всероссийского съезда фармацевтических работников. – М. : Б.и., 2014. – С. 50-53.
32. Горбатенкова, А.С. Определение уровня организационной лояльности руководителей филиалов аптечных сетей / А.С. Горбатенкова // Актуальные вопросы современной медицины: материалы 81-й Всероссийской Байкальской науч.-практ. конф. молодых ученых и студентов с междунар. участием. – Иркутск : Б.и., 2014. – 361 с.
33. Горбатенкова, А.С. Теоретические и методические подходы к повышению мотивации руководителей розничных подразделений аптечных сетей : автореф. дис. ... канд. фарм. наук : 14.04.03 / Анна Сергеевна Горбатенкова. – М., 2015. – 24 с.
34. Горбухов, В.А. Основы социального управления / В.А. Горбухов. – М. : ФОРУ, 2009. – 224 с.
35. Гордейко, С.Г. Управление лояльностью персонала на базе системного подхода. / С.Г. Гордейко // Мотивация и оплата труда. – 2014. – № 2. – С. 94-109.
36. Гордейко, С.Г. Системный подход к управлению розничным бизнесом в коммерческом банке / С.Г. Гордейко // Менеджмент сегодня. – 2013. – № 6. – С. 330-345.
37. Государственный реестр лекарственных средств. Официальный сайт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// grls.rosminzdrav.ru/](http://grls.rosminzdrav.ru/). – Дата обращения: 12.06.2017.
38. Гребень, Н.Ф. Психологические тесты для профессионалов / Н.Ф. Гребень. – Минск : Современная Школа, 2007. – 496 с.

39. Гришин, А.В. Немонетарная трудовая мотивация специалистов аптеки / А.В. Гришин, Е.С. Лузянина // Новая аптека. Эффективное управление. – 2009. – № 12. – С. 58-62.
40. Гришин, А.В. Анализ эффективности применения поощрений для трудовой мотивации специалистов аптечного предприятия. / А.В. Гришин, Е.С. Лузянина // Бюллетень сибирской медицины. – 2010. – № 1. – С. 119-125.
41. Гришин, А.В. Монетарная трудовая мотивация специалистов аптеки / А.В. Гришин, Л.В. Устинова, Т.Н. Бочарова // Новая аптека. Эффективное управление. – 2009. – № 11. – С. 64-69.
42. Дадус, Н.Н. Качество фармацевтических услуг как экономическая составляющая фармацевтической деятельности / Н.Н. Дадус, С.В. Кононова, Н.Ю. Яшурина / Экономика здравоохранения. – 2011. – № 1. – С. 15-20.
43. Даль, В.И. Толковый словарь [Электронный ресурс] // Энциклопедии & Словари. Коллекция энциклопедий и словарей. – Режим доступа: <http://enc-dic.com/dal/Lojalnyj-14904.html>. – Дата обращения: 09.03.2016.
44. Демушина, О.Н. Лояльность персонала и факторы её формирования / О.Н. Демушина // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2015. – № 2. – С. 133-136.
45. Джемиева, Н.Ш. Особенности социального положения и условий профессиональной деятельности провизоров и фармацевтов / Н.Ш. Джемиева, Е.В. Шаленкова // Медиаль. – 2017. – № 1. – С. 316.
46. Долженко, Р.А. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий // Р.А. Долженко / Вестник АГАУ. – 2014. – № 9. – С. 157-162.
47. Доминяк, В. И. Лояльность – причинение пользы / В.И. Доминяк // Отдел кадров. – 2004. – № 11. – С. 102-105.
48. Доминяк, В.И. Измерение лояльности: действующая модель / В.И. Доминяк // Персонал-Микс. – 2004. – № 2. – С. 114-119.
49. Доминяк, В.И. Лояльность персонала как социально-психологическая установка / В.И. Доминяк // Персонал-Микс. – 2002. – № 5. – С. 73.

50. Доминяк, В.И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации : автореф. дис. ... канд. псих. наук : 19.00.05 / Владислав Игоревич Доминяк. – СПб., 2006. – 23 с.
51. Доминяк, В.И. Организационная лояльность: основные подходы / В.И. Доминяк // Менеджер по персоналу. – 2006. – № 4. – С. 34-40.
52. Доминяк, В.И. Феномен лояльности в разработках зарубежных исследователей / В.И. Доминяк // Персонал-Микс. – 2003. – № 1. – С. 107-111.
53. Дорфеева, В.В. Оценка трудовой мотивации фармацевтического персонала / В.В. Дорфеева, Л.В. Голубкина // Аптечный бизнес. – 2007. – № 10. – С. 18-21.
54. Дремова, Н.Б. Фармацевтическая помощь как новая форма обслуживания населения / Н.Б. Дремова, А.И. Овод // Аптечный бизнес. – 2007. – № 1. – С. 20-23.
55. Дятченко, Л.Я. Социальные технологии в управлении общественными процессами / Л.Я. Дятченко. – М.-Белгород : Центр социальных технологий, 1993. – 258 с.
56. Елисеева, И.И. Общая теория статистики: / И.И. Елисеева, М.М. Юзбашев ; под ред. И.И. Елисеевой. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 656 с.
57. Ермолаева, А. Российская Ассоциация Фармацевтического Маркетинга (РАФМ). Аналитический отчет «Фармацевтический рынок России: сдержанный оптимизм на фоне роста» [Электронный ресурс] / А. Ермолаева. – Режим доступа: <https://alpharm.ru/>. – Дата обращения: 12.03.2017.
58. Ермолаева, А. Российская Ассоциация Фармацевтического Маркетинга (РАФМ). Фармацевтический рынок России. Аналитический срез по 1 кв. 2016 г. Розничный сегмент [Электронный ресурс] / А. Ермолаева. – Режим доступа : https://alpharm.ru/sites/default/files/reports/alpharm_broshyura_1_kv_2016.pdf. – Дата обращения: 12.03.2017.

59. Зайцев, Г.Г. Управление карьерой менеджера: сущность, актуальность, проблемы исследования / Г.Г. Зайцев // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. – 2011. – № 3. – С. 98-106.
60. Захаров, Н. Загадка русской души или особенности мотивации труда российского персонала / Н. Захаров // Управление персоналом. – 2004. – № 22. – С. 35-37.
61. Зюкин, Д.А. О рисках функционирования аптечных организаций на современном этапе / Д.А. Зюкин // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 12. – С. 1325-1328.
62. Ивантер, Э.В. Основы биометрии: Введение в статистический анализ биологических явлений и процессов // Э.В. Ивантер, А.В. Коросов. – Петрозаводск : Изд-во Петрозаводск. Гос. Ун-та, 1992. – 168 с.
63. Ильинский, С.В. Социально–психологические факторы лояльности работников к организации / С.В. Ильинский // Вестник Самарской гуманитарной академии. Сер. Психология. – 2014. – № 2. – С. 69-84.
64. Ильясов, Ф.Н. Репрезентативность результатов опроса в маркетинговом исследовании // Ф.Н. Ильясов / Социологические исследования. – 2011. – № 3. – С. 112-116.
65. Информационный портал Jobeka.com. Работа: Фармацевт-Провизор – вакансии в Нижнем Новгороде [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://jobeka.com/vacancies/nn/provizor.html>. – Дата обращения: 15.01.2017.
66. Информационный портал Trud.com. Рынок труда для соискателей и работодателей. Обзор статистики зарплат профессии Провизор-Фармацевт в Нижнем Новгороде. Уровень средней зарплаты за последние 12 месяцев [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [URL:http://nizhnij-novgorod.trud.com/salary/867/3852.html/](http://nizhnij-novgorod.trud.com/salary/867/3852.html/). – Дата обращения: 15.01.2017.
67. Капустин, С.В. Коммуникативная функция руководителя / С.В. Капустин // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. – № 8. – С. 144-147.
68. Капустина, Н.В. Риски управления персоналом. / Н.В. Капустина // Экономика и образование. – 2008. – № 4. – С. 139-142.

69. Караткевич, С.Г. Социальные технологии управления социотехническими системами: проблемы и пути решения / С.Г. Караткевич, В.Н. Добрынин, Е.А. Окладникова // Вестник НГУ. Сер. Социально-экономические науки. – 2011. – Т. 11, Вып. 3. – С. 94-102.
70. Комиссинская, И.Г. Кадровые реалии российского фармрынка / И.Г. Комиссинская, А.И. Лазарев // Фармацевтический вестник. – 2005. – № 41. – С. 5-6.
71. Комиссинская, И.Г. Управление персоналом аптечной организации / И.Г. Комиссинская // Российские аптеки. – 2007. – № 2. – С. 24-33.
72. Кононова, С.В. Качество – суть фармацевтической деятельности / С.В. Кононова, Н.Н. Соколова, М.М. Иголь // Новая аптека. Эффективное управление. – 2006. – № 11. – С. 47-52.
73. Кононова, С.В. Влияние мотивационных аспектов специалистов на качество фармацевтической помощи. / С.В. Кононова, Д.К. Константинова // Ремедиум. – 2010. – № 10. – С. 8-10.
74. Кононова, С.В. О качестве фармацевтической помощи / С.В. Кононова // Ремедиум Приволжье. – 2011. – № 9. – С. 23.
75. Кононова, С.В. Система обеспечения качества фармацевтических услуг в региональном фармацевтическом комплексе : монография / С.В. Кононова. – Н. Новгород : Изд-во ВГИПА, 2003. – 360 с.
76. Кононова, С.В. Социальный статус и престиж фармацевтического работника в современном обществе / С.В. Кононова, Н.Н. Дадус // Медицинский альманах. – 2011. – № 1. – С. 215-218.
77. Кононова, С.В. Фармацевтическое образование как основа фармацевтической культуры / С.В. Кононова, Н.Н. Соколова, К.С. Иванова // Ремедиум. – 2006. – № 10. – С. 6-8.
78. Коржавых, Э.А. Концепция фармацевтического терминоведения / Э.А. Коржавых, Л.В. Мошкова // Вестник РУДН. Сер. Медицина. – 2004. – № 4. – С. 74-79.

79. Короткина, Е.Д. Сравнительный анализ социально–психологических характеристик коллектива и команды / Е.Д. Короткина // Вестник СПб ГУ. Сер. Социология. – 2009. – № 2-2. – С. 213-223.
80. Котвіцька, А.А. Розвиток програми лояльності споживачів у роздрібному секторі фармацевтичного ринку України / А.А. Котвіцька, Н.В. Чмихало // Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики : матеріали Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. (м. Харків, 28-29 берез., 2013). – Х. : НФаУ, 2013. – С. 186.
81. Крикова, А.В. Возможность применения результатов социально–психологических исследований в менеджменте фармацевтических организаций / А.В. Крикова, Н.О. Крюкова, К.И. Максименкова // Вестник Смоленской государственной медицинской академии. – 2015. – № 2. – С. 38-42.
82. Крикова, А.В. Коммуникативная компетентность как профессиональная ценность современного фармацевтического работника / А.В. Крикова, Н.О. Крюкова // Смоленский медицинский альманах. – 2015. – № 2. – С. 70-72.
83. Крупнов, А.И. Системно-функциональный подход к изучению личности и ее свойств // Комплексное изучение свойств личности коллективная монография. – Екатеринбург: Урал. гос. пед. Ун-т ; Урал. Ин-т ГПС МЧС России, 2010. – С. 4-12.
84. Кулаковская, М.В. Управление лояльностью персонала в период нестабильной финансово-экономической ситуации в компании / М.В. Кулаковская // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2013. – № 1. – С. 124-130.
85. Кулинич, М.В. Основы мотивации и построения команды / М.В. Кулинич // Новая аптека. – № 2. – 2016. – С. 60-67.
86. Кушникова, Н.С. Научное обоснование методических подходов к рациональному использованию кадровых ресурсов аптечных организаций в условиях конкурентной среды : автореф. дис. ... канд. фарм. наук : 15.00.01 / Наталья Станиславовна Кушникова. – Тюмень, 2005. – 22 с.

87. Лаврентьева, Л.И. Развитие социально–психологических исследований в фармацевтической отрасли России [Электронный ресурс] / Л.И. Лаврентьева, Е.Е. Лоскутова, К.С. Соколова // Медицинская психология в России : электрон. науч. журн. – 2013. – № 4. – Режим доступа: <http://mprj.ru>. – Дата обращения: 12.05.2017.
88. Леонов, В.П. Медицинская статистика понятным языком: вводный курс / В.П. Леонов, пер. с англ. под ред. В.П. Леонова. – М. : Практическая медицина, 2007. – 287 с.
89. Липатов, С.А. Социально-психологические факторы организационной приверженности сотрудников (на примере коммерческих организаций) / С.А. Липатов, Х.И. Синчук // Организационная психология. – 2015. – Т. 5, № 4. – С. 6-28.
90. Лисовский, П. Система мотивации персонала в аптеках и аптечных сетях / П. Лисовский // Российские аптеки. – 2012. – № 1-2. – С. 26-30.
91. Лисовский, П. Эссе об управлении персоналом в аптечных сетях / П. Лисовский // Казахстанский фармацевтический вестник. – 2013. – № 24. – С. 12.
92. Лозовая, Г.Ф. Социально-психологическое планирование в аптеке / Г.Ф. Лозовая, С.Р. Арутюнян // Новая аптека. Эффективное управление. – 2005. – № 1. – С. 35-40.
93. Лузянина, Е.С. Пути повышения эффективности использования трудового потенциала фармацевтических специалистов с помощью немонетарной мотивации / Е.С. Лузянина // Эффективное управление аптечным бизнесом. VII межрегиональный конгресс «Человек и лекарство»: сб. материалов VII фармацевтической науч.-практ. конф. – Владивосток : Б.и., 2010. – С. 24-26.
94. Лузянина, Е.С. Разработка системы управления немонетарной мотивацией работников аптечных организаций : автореф. дис. ... канд. фарм. наук : 14.04.03 / Екатерина Сергеевна Лузянина. – М., 2011. – 19 с.

95. Лустина, Т.Н. К вопросу о формировании лояльности персонала / Т.Н. Лустина // Сервис +. – 2014. – № 1. – С. 71-76.
96. Магура, М.И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации – решающее конкурентное преимущество / М.И. Магура // Управление персоналом. – 1998. – № 11. – С. 20-27.
97. Малиц, Е.М. Лояльность персонала в организации как объект социологического анализа // Е.М. Малиц / Известия Саратовского ун-та. Сер. Социология. Политология. – 2012. – № 3. – С. 57-60.
98. Маргулян, Я.А. Социальные технологии управления обществом: региональный уровень / Я.А. Маргулян. – СПб. : Изд-во Санкт-Петербургской академии управления и экономики, 2010. – 436 с.
99. Маслова, Н.В. Особенности мотивации персонала в России [Электронный ресурс] / Н.В. Маслова, О.А. Богомолова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2015. – № 7. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/07/9276>. – Дата обращения: 26.05.2016.
100. Мельник, Ю.И. Особенности профессионального самосознания современных руководителей [Электронный ресурс] / Ю.И. Мельник / Профессиональное самосознание и экономическое поведение личности : тр. IV междунар. науч. интернет-конф. (Омск, 1 янв.-31 марта 2011 г.). – Омск : Простобук. – С. 201-210. – Режим доступа: <http://konfer.narod.ru>. – Дата обращения: 23.04.2016.
101. Мельникова, Е.В. Лояльность персонала в обеспечении стратегической устойчивости организации / Е.В. Мельникова // Universum: экономика и юриспруденция. – 2014. – № 7-8. – С. 2.
102. Мельникова, Е.В. Стратегические аспекты управления лояльностью персонала / Е.В. Мельникова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2014. – № 36-2. – С. 41-46.
103. Милованова, Л.И. Научное обоснование путей оптимизации социально психологических условия трудовой деятельности коллективов аптечных учреждений : автореф. дис. ... канд. фармацевт. наук : 15.00.01 / Лариса Ивановна Милованова. – Ярославль, 1994. – 25 с.

104. Михайлова, Е.А. Изучение особенностей труда руководителей аптечных организаций [Электронный ресурс] / Е.А. Михайлова, Н.И. Гаврилина // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 3. – Режим доступа: [http:// www.science-education.ru/ru/article/view?id=9220](http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=9220). – Дата обращения: 21.03.2016.
105. Михайлова, Е.А. Изучение эффективности использования внутренних ресурсов трудового коллектива аптечной организации / Е.А. Михайлова, Н.И. Гаврилина, С.А. Михайлова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2013. – № 6, Ч. 3. – С. 71-72.
106. Михайлова, Е.А. Особенности формирования кадровой политики аптечной организации [Электронный ресурс] / Е.А. Михайлова, В.В. Гацан, Н.И. Гаврилина // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 3. – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=20334>. – Дата обращения: 01.03.2016.
107. Михайлова, Е.А. Разработка кадровой политики как основы системы управления персоналом аптечной организации : автореф. дис. ... канд. фарм. наук : 14.04.03 / Евгения Александровна Михайлова. – Пятигорск, 2015. – 23 с.
108. Мякинченко, О.В. Оценка эффективности методов управления лояльностью сотрудников компании [Электронный ресурс] / О.В. Мякинченко // Управление персоналом. – 2008. – № 10. – Режим доступа: [http:// www.top-personal.ru/issue.html?1602](http://www.top-personal.ru/issue.html?1602). – Дата обращения: 21.03.16.
109. Неволлина, Е.В. Аптеки готовы нести социальную ответственность, но против неравных условий на рынке. Новости [Электронный ресурс] / Е.В. Неволлина // Новая аптека. – № 5. – 2018. – Режим доступа: <https://e.novarteca.ru/article.aspx?aid=641576/>. – Дата обращения: 01.05.2018.
110. Немов, Р.С. Психодиагностика. Введение в научное психологическое исследование с элементами математики / Р.С. Немов. – 4-е изд. – М. : Владос, 2008. – 631с.

111. Никифоров, Г.С. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Г.С. Никифоров ; под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб. : Речь, 2007. – 448 с.
112. Никулина, И.Б. Структурный анализ экономических рисков фармацевтической деятельности / И.Б. Никулина, Г.Н. Андрианова // Фармация. – 2006. – № 4. – С. 21-24.
113. Овчинникова, О.Г. Лояльность персонала / О.Г. Овчинникова. – М. : ООО «Журнал», 2010. – 458 с.
114. Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка. Словарь Ожегова. [Электронный ресурс] / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. – Режим доступа: <http://ozhegov-online.ru/slovar-ozhegova/loyalnyj/14470/>. – Дата обращения: 09.03.2016.
115. Оксинайд, К.Э. Лояльность и преданность персонала [Электронный ресурс] / К.Э. Оксинайд // Элитариум. – 2012. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2012/11/07/lojalnost_predannost_personala.html. – Дата обращения: 12.12.2017.
116. Оксинайд, К.Э. Организационное поведение: учебник / К.Э. Оксинайд. – М. : КНОРУС, 2017. – 472 с.
117. Омаров, М.М. Мотивация труда фармацевтического персонала: особенности содержания и организации / М.М. Омаров, В.Ю. Перервозчикова // Новая аптека. Эффективное управление. – 2005. – № 6. – С. 30-35.
118. Останина, М.В. Лояльность персонала предприятия – теоретические подходы к анализу / М.В. Останина // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2010. – № 12. – С. 180-186.
119. Останина, М.В. Методологический базис управления лояльностью персонала на предприятии / М.В. Останина // Актуальные вопросы современной науки. – 2010. – № 16. – С. 86-95.
120. Пак, Т.В. Мотивация фармацевтического персонала в рамках концепции системы менеджмента качества / Т.В. Пак, Е.Е. Лоскутова // Фармация. – 2007. – № 6. – С. 25-27.

121. Панова, А.С. Качество товаров, работ, услуг как правовая категория / А.С. Панова // Журнал российского права. – 2010. – № 4. – С. 79-85.
122. Перевозчикова, В.Ю. Мотивация труда фармацевтического персонала: особенности содержания и организации. / В.Ю. Перевозчикова, М.М. Омаров // Новая аптека. – 2005. – № 6. – С. 30-35.
123. Перевозчикова, В.Ю. Анализ мотивационного профиля и мотивационного потенциала фармацевтических работников / В.Ю. Перевозчикова, М.М. Омаров // Экономический вестник фармации. – 2005. – № 8. – С. 24-28.
124. Петров, А.Г. Развитие и внедрение фармацевтической помощи – важнейший аспект профессиональной деятельности фармацевтического работника / А.Г. Петров // Медицина в Кузбассе. – 2014. – № 3. – С. 10-16.
125. Петрова, С.В. Факторы эффективных продаж в аптечном бизнесе / С.В. Петрова, С.В. Кононова, Н.Н. Дадус // Медицинский альманах. – 2012. – № 4. – С. 146-148.
126. Петрова, С.В. Фармацевтические специалисты – специфика и стандарты работы / С.В. Петрова, С.В. Кононова, Н.Н. Чеснокова // Ремедиум. Журнал о российском рынке лекарств и медицинской технике. – 2013. – № 3. – С. 59-60.
127. Петрухина, И.К. Анализ концентрации аптечных организаций на фармацевтическом рынке Приволжского федерального округа / И.К. Петрухина, Р.И. Ягудина, В.А. Куркин // Ремедиум. Журнал о российском рынке лекарств и медицинской технике. – 2015. – № 12. – С. 41-11.
128. Позднякова, Т.В. Лояльность персонала организаций: анализ теоретико-методологических и методических аспектов [Электронный ресурс] / Т.В. Позднякова // Перспективы науки и образования: международный электронный научный журнал. – 2013. – № 2. – С. 95-103. – Режим доступа: <https://pnojurnal.wordpress.com/2015/06/14/pozdniakova>. – Дата обращения: 11.06.2016.
129. Полосухина, М.В. Построение алгоритма управления лояльностью персонала в системе HR-менеджмента [Электронный ресурс] / М.В. Полосухина // Управление экономическими системами : электронный научный журнал. – 2011. – Режим доступа: <http://uecs.ru/marketing/item/1862>. – Дата обращения: 11.02.2016.

130. Полосухина, М.В. Построение алгоритма управления лояльностью персонала в системе HR-менеджмента [Электронный ресурс] / М.В. Полосухина, Е.Г. Кетова // Управление экономическими системами : электронный научный журнал. – 2012. – № 12. – С. 69. – Режим доступа: <http://uecs.ru/uecs48-482012/item/1862>. – Дата обращения: 16.07.2016.
131. Полосухина, М.В. Формирование модели управления лояльностью персонала современной организации [Электронный ресурс] / М.В. Полосухина // Управление экономическими системам : электронный научный журнал. – 2011. – № 12. – С. 117. – Режим доступа: <http://uecs.ru/uecs-36-122011/item/943-2011-12-29-08-01-01>. – Дата обращения: 26.02.2016.
132. Почебут, Л.Г. Организационная социальная психология / Л.Г. Почебут ; под ред. Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. – СПб. : Изд-во «Речь», 2002. – 298 с.
133. Почебут, Л.Г. Оценка лояльности сотрудника к организации. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Л.Г. Почебут ; под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб. : Изд-во «Речь», 2001. – С. 283-287.
134. Прохорова, М.В. Особенности внутренней и внешней мотивации трудовой деятельности женщин и мужчин / М.В. Прохорова, В.М. Прохоров // Вестник Костромского государственного университета. Сер. Педагогика. Психология. Социокинетика. – 2016. – № 3. – С. 53-57.
135. Прохорова, М.В. Роль денежной мотивации в потребностной сфере работников фармацевтического бизнеса / М.В. Прохорова, А.А. Баранова // Вестник БГУ. – 2014. – № 1. – С.247-252.
136. Прядеин, В.П. Понятия ответственности, исполнительности, воли как объекты психолого-педагогического исследования / В.П. Прядеин // Научный диалог. – 2012. – № 1. – С. 32-45.
137. Прядеин, В.П. Ответственность как предмет психологического исследования / В.П. Прядеин. – Екатеринбург : Изд-во УрГПУ, 2007. – 209 с.

138. Прядеин, В.П. Психодиагностика личности: избранные психологические тесты. Практикум / В.П. Прядеин. – Сургут : Сургутский гос. пед. ун-т, 2014. – 215 с.
139. Пудриков, К.А. Динамика рынка трудовых ресурсов в фармацевтической отрасли России / К.А. Пудриков, Е.А. Максимкина // Фармация. – 2013. – № 4. – С. 24-27.
140. Пудриков, К.А. Профессиональная мобильность фармацевтических кадров / К.А. Пудриков, Е.А. Максимкина // Фармация. – 2011. – № 6. – С. 28-31.
141. Пудриков, К.А. Рынок трудовых ресурсов в фармацевтической отрасли России / К.А. Пудриков, Е.А. Максимкина // Фармация. – 2012. – № 5. – С. 31-35.
142. Пузанкова, К.В. Изучение роли корпоративной культуры как фактора повышения эффективности деятельности аптечной организации : автореф. дис. ... канд. фарм. наук : 14.04.03 / Кира Викторовна Пузанкова. – Курск, 2013. – 24 с.
143. Рейхтман, Т.В. Изучение влияния локуса контроля на эмоциональное состояние работников аптечных организаций / Т.В. Рейхтман, Л.В. Мошкова // Научные ведомости БелГУ. Сер. Медицина. Фармация. – 2015. – № 4. – С. 131-135.
144. Ричи, Ш. Управление мотивацией / Ш. Ричи, П. Мартин ; пер. с англ. под ред. проф. Е.А. Климова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.
145. Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. – М. : Вершина, 2006. – 224 с.
146. Свободная энциклопедия. Академик. Словари и энциклопедии на Академике [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/71071>. – Дата обращения: 16.02.2016.
147. Соловейчик, А.В. Лояльность персонала и факторы, характеризующие организацию / А.В. Соловейчик // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2010. – № 125. – С. 93-98.
148. Соловьева, Я.А. Разработка системы управления лояльностью персонала организации: основные положения. / Я.А. Соловьева, А.А. Чувашова // Science Time. – 2015. – № 4. – С. 734-741.

149. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании / Т.О. Соломанидина. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 620 с.
150. Солонина, А.В. Роль фармацевтического работника как консультанта по применению лекарственных средств должна возрастать / А.В. Солонина // Фармацевтический вестник. – 2008. – № 36. – С. 34.
151. Сотникова, С.И. Концептуальный взгляд на карьерную политику организации: из опыта карьерного консультирования / С.И. Сотникова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2014. – № 4. – С. 70-76.
152. Сотникова, С.И. Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации / С.И. Сотникова // Вестник ОмГУ. Сер. Экономика. – 2014. – № 3. – С. 60-67.
153. Социологический словарь Socium. Академик. Словари и энциклопедии на академике [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://socium.academic.ru/475>. – Дата обращения: 16.02.2016.
154. Справочная правовая система Консультант Плюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://consultant.ru/>. – Дата обращения: 12.06.2017.
155. Стародубцева, Г.А. Лояльность персонала как социально–психологическая установка / Г.А. Стародубцева // Седьмая волна психологии : сб. Вып. 5 / под ред. В.В Козлова, Н.А Качановой. Ярославль : ЯрГУ ; Минск : МАПН, 2008. – С. 164-167.
156. Тараскина, Ю.В. Показатели бизнес-процессов как основа оценки эффективности деятельности организации / Ю.В. Тараскина // Вестник АГТУ. Сер. Экономика. – 2015. – № 4. – С. 15-22.
157. Татарников, М.А. Трудовая мотивация медицинских работников / М.А. Татарников // Главный врач. – 2007. – № 5. – С. 88-95.
158. Толкачева, Е.В. Факторы лояльности персонала в современных организациях / Е.В. Толкачева, С.А. Асютин // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд : сб. статей II-ой Междунар. науч.-практ конф. – Новосибирск : ЦРНС. 2010. – С. 11-15.

159. Толковый словарь иностранных слов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://foreign.slovaronline.com/Л/ЛО/7552-LOYALNYIY>. – Дата обращения: 09.03.2016.
160. Толочко, В.М. Требования к персоналу фармацевтических организаций: квалификация или компетенции? / В.М. Толочко, Л.В. Галий // Провизор. – 2009. – № 3. – С. 20-22.
161. Тощенко, Ж.Т. Социология управления / Ж.Т. Тощенко. – М. : Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2011. – 300 с.
162. Трофимова, Л.Н. Оценка рисков деятельности торговой организации, определяющих характер ее экономической безопасности / Л.Н. Трофимова // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2010. – № 11. – С. 80-85.
163. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.07.2017) // Консультант Плюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/. – Дата обращения: 16.07.2017.
164. Тулебаева, А.А. К проблеме некорректного использования термина «репрезентативность» в социологии / А.А. Тулебаева. А.А. Яушева // Современное общество: вопросы теории, методологии, методы социальных исследований : материалы VII Всероссийской науч. конф., посвящ. памяти проф. З.И. Файнбурга. Т. II (Пермь, сент. 2004 г.). – Пермь : Ред.-изд. отдел Пермского государственного технического университета, 2004. – С. 262-264.
165. Тулебаева, А.А. Репрезентативность как свойство модели социального объекта / А.А. Тулебаева // Социально-гуманитарные знания. – 2007. – № 8. – С. 303-308.
166. Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» (ред. от 29.07.2017) // Консультант Плюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121895/. – Дата обращения: 16.07.2017.
167. Федина, Е.А. Фармацевтический специалист: современные требования/ Е.А. Федина // Новая аптека. – 2007. – № 2. – С. 35-42.

168. Федотова, И.В. Оценка уровня лояльности персонала предприятия / И.В. Федотова // Экономика транспортного комплекса. – 2014. – № 23. – С. 23-34.
169. Филина, И.А. Моделирование бизнес-процессов в аптечной практике / И.А. Филина, И.М. Раздорская // Научные ведомости БелГУ. Сер. Медицина. Фармация. – 2015. – № 4. – С. 136-140.
170. Филина, И.А. Разработка теоретических и методологических основ адаптации сбалансированной системы показателей к условиям работы современного фармацевтического рынка : автореф. дис. ... д-ра фарм. наук : 14.04.03 / Ирина Александровна Филина. – М., 2015. – 46 с.
171. Финансовый словарь. Академик. Словари и энциклопедии на академике. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// dic.academic.ru/dic.nsf/fin_enc/29560/](http://dic.academic.ru/dic.nsf/fin_enc/29560/) Социальная технология. – Дата обращения: 16.02.2016.
172. Харский, К.В. Благонадежность и лояльность персонала / К.В. Харский. – М. : Питер, 2003. – 496 с.
173. Хмелевская, Е. Когда суд обяжет руководителя возместить сумму выплаченного аптекой штрафа [Электронный ресурс] / Е. Хмелевская // Новая аптека. – 2018. – № 5. – Режим доступа: <https://e.novartesa.ru/article.aspx?aid=642070>. – Дата обращения: 01.05.2018.
174. Челнокова, Н.Ю. Лояльность сотрудников как способ повышения эффективности управления персоналом организации / Н.Ю. Челнокова // Инновационная наука. – 2015. – № 11-1. – С. 277-281.
175. Чеснокова, Н.Н. основополагающая роль принципа единства прав и обязанностей в деятельности фармацевтических специалистов / Н.Н. Чеснокова, С.В. Кононова, С.В. Петрова // Медицинский альманах. – 2013. – № 6. – С. 187-190.
176. Чеснокова, Н.Н. Профессиональное выгорание в среде фармацевтических работников. / Н.Н. Чеснокова, С.В. Кононова / Современный взгляд на будущее науки : сб. статей междунар. науч.-практ. конф. Ч. 3 (Пермь, 25 окт, 2016 г.). – Уфа : ООО «Аэтерна», 2016. – С. 184-191.

177. Чумаков, М.В. Диагностика волевых особенностей личности / М.В. Чумаков // Вопросы психологии. – 2006. – № 1. – С. 169-178.
178. Чумарин, И.Г. Люди и организации: деструктивное противодействие // Люди и организации : сб. тезисов 3-ей Всероссийской конференции. – СПб. : ЗАО «ИМАТОН-М», 2000. – С. 63-64.
179. Шакурова, А.В. Интеграция организационных культур как фактор лояльности персонала / А.В. Шакурова // Вестник ННГУ. – 2007. – № 3. – С. 249-255.
180. Шарахова, Е.Ф. Организационная приверженность фармацевтических специалистов и стабильность аптечных коллективов / Е.Ф. Шарахова // Разработка, исследование и маркетинг новой фармацевтической продукции : сб. науч. тр. Вып. 61. – Пятигорск : Б.и., 2006. – С. 362.
181. Шарахова, Е.Ф. Теоретические и методологические основы формирования системы управления персоналом аптечной организации : автореф. дис. ... д-ра фарм. наук : 15.00.01 / Елена Филипповна Шарахова. – Пермь, 2005. – 45 с.
182. Шарахова, Е.Ф. Трудовая этика и организационная приверженность фармспециалистов: оценка с позиции «теории поколений / Е.Ф. Шарахова, М.С. Сушкова // Экономическое развитие региона: управление, инновации, подготовка кадров : материалы III Международного экономического форума (Барнаул, 10-11 июня 2016 г.) / под ред. С.Н. Бочарова. – Барнаул : Б.и., 2016. – С. 425-428.
183. Шарахова, Е.Ф. Факторы развития организационной приверженности фармацевтических специалистов / Е.Ф. Шарахова, Е.М. Ширшова // Рецепт. – 2011. – № 6. – С. 35-37.
184. Шаталова, Н.В. Социальные технологии как важнейший элемент механизма управления персоналом / Н.В. Шаталова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2010. – № 5. – С. 64-69.
185. Шаталова, Н.В. Трудовой потенциал работника: ключевые понятия научного анализа / Н.В. Шаталова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2013. – № 3. – С. 71-76.

186. Шкаратан, О.И. Русская культура труда и управления / О.И. Шкаратан // *Общественные науки и современность*. – 2003. – № 1. – С. 30-54.
187. Шлендер, П. Э. Управление персоналом / П.Э. Шлендер. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 320 с.
188. Шуляк, С. Аналитический отчет DSM GROUP «Фармацевтический рынок России. Март 2018» [Электронный ресурс] / С. Шуляк. – Режим доступа: http://dsm.ru/docs/analytics/march_2018_pharmacy_analysis.pdf. – Дата обращения: 12.03.2018.
189. Шутова, Т.Ю. Методологические подходы к созданию модели внутрифирменной системы повышения квалификации фармацевтических работников (на примере АО Пермского края) / Т.Ю. Шутова, М.Н. Гурьянова // *Современное предпринимательство: социально-экономическое измерение : коллективная монография*. Кн. 21 / под общ. ред. О.И. Кирикова. – Воронеж : ВГПУ, 2008. – С. 142-164.
190. Ядов, В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение. Понимание социальной реальности / В.А. Ядов. – 6-е изд. – М. : ИКЦ «Академкнига» ; «Добросвет», 2003. – 21 с.
191. Яковлева, Л.Р. Предпосылки формирования лояльности персонала в организациях / Л.Р. Яковлева, Е.С. Придворова // *Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права*. – 2010. – № 4. – С. 167-173.
192. Allen, N.J. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity / N.J. Allen, J.P. Meyer // *Journal of Vocational Behavior*. – 1996. – Vol. 49. – P. 252-276.
193. Allen, N.J. Construct Validation in Organizational Behavior Research: The Case of Organizational Commitment / N.J. Allen, J.P. Meyer // *Problems and Solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at seventy* / eds. R.D. Goffin, E. Helmes. – Norwell, MA : Kluwer Academic Publishers, 2000. – P. 285-314.
194. Allen, N.J. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. / N.J. Allen, J.P. Meyer // *Journal of Occupational Psychology*. – 1990. – Vol. 63. – P. 1-18.

195. Allen, N.J. The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process / N.J. Allen, L.M. Shore, R.W. Griffeth // *Journal of Management*. – 2003. – Vol. 29. – P. 99-118.
196. Anion, E. Review and Reconceptualization of Organizational Commitment / E. Anion, A. Reichers // *The Academy of Management Review*. – 1985. – Vol. 10, № 3. – P. 12-34.
197. Artiukh, T.O. Theoretical and Methodological Approaches for Studying the Loyalty of Pharmacy Specialists towards Chemist's Shops, As a Part of Corporate Culture / T.O. Artiukh // *The Pharma Innovation Journal*. – 2016. – Vol. 5, № 8. – P. 83-88.
198. Buchanan, B. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations / B. Buchanan // *Administrative Science Quarterly*. – 1974. – Vol. 19. – P. 533-546.
199. Chaichalermpong, W. Thai Pharmacists' Job satisfaction, organizational commitment and intention to quit / W. Chaichalermpong // *J. Health Syst. Res.* – 2010. – №. 2. – P. 22-31.
200. Drucker, P.F. The Theory of the Business / P.F. Drucker // *Harvard Business Review*. – 1994. – Sept.-Oct. – P. 95-104.
201. Drucker, P.F. *Innovations and Entrepreneurship. Practice and Principles* / P. Drucker. – N.Y. : Harper and Row, 2001. – 321 p.
202. FIP statement of Professional Standards. Codes of ethics for pharmacists .Vol. 4 (approved by the FIP Council). – Bangkok, 2014. – P. 230.
203. Gangani, N. T. Competency-based human resource development strategy / N. T. Gangani, G.N. Me Lean, R.A. Braden // *Academy of Human Resource Development Annual Conference*. Vol. 2 (Austin, 4-7 March, 2004) – Austin, 2004. – P. 1111-1118.
204. Goyal, R. H.R. Practices: Impact on Organizational Commitment. National Conference On Secure Data Communication and Networks. / R. Goyal, M. Shrivastava // *Suresh Gyan Vihar University*. – 2011. – P. 80-83.
205. Goyal, R. Study of HR Practices and Their Impact on Employees Job Satisfaction and Organizational Commitment in Pharmaceuticals Industries / R. Goyal, M. Shrivastava // *International Journal of Business Trends and Technology*. – 2012. – Vol. 2, № 3. – P. 22-28.

206. Habib, S. The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employees Commitment and Turnover Intention / S. Habib, S. Aslam, A. Hussain // *Advances in Economics and Business*. – 2014. – Vol. 2, № 6. – P. 215-222.
207. Kay, J. Strategy and the illusions of grand designs. *Mastering Strategy* / J. Kay // *Financial Times*. – 1999. – 15 oct. – P. 2-4.
208. Kotler, J.P. *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail* / P. Kotler // *Harvard Business Review*. – 1995. – March-April. – P. 59-67.
209. Kotler, J.P. *Sales Management Organization: Analyses, Planning, Realization and Controlling* / P. Kotler. – Englewood Cliffs, N.Y. : Prentice Hall, 2000. – 680 p.
210. Luetsch, K. Attitudes and attributes of pharmacists in relation to practice change. / K. Luetsch // *A scoping review and discussion*. – 2017. – Vol. 13, № 3. – P. 440-455.
211. Mayer, P.O. Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. / P.O. Mayer, F.D. Schoorman // *Academy of Management Journal*. – 1992. – Vol. 35. – P. 671-684.
212. Mayer, R.C. An Integrative Model of Organizational Trust / R.C. Mayer, J.H. Davis, F.D. Schoorman // *The Academy of Management Review*. – 1995. – Vol. 20, № 3. – P. 709-734.
213. McElroy, J.C. External organizational commitment / J.C. McElroy, P.C. Morrow, R.N. Laczniak // *Human Resource Management Review*. – 2001. – Vol. 11. – P. 59-74.
214. Meyer, J.P. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. / J.P. Meyer, N.J. Allen, C.A. Smith // *Journal of Applied Psychology*. – 1993. – Vol. 78. – P. 538-551.
215. Meyer, J.P. A person-centered approach to commitment research: Theory, research, and methodology. / J.P. Meyer, A.J.S. Morin // *Journal of Organizational Behavior*. – 2016. – Vol. 36. – P. 584-612.
216. Meyer, J.P. A three-component conceptualization of organizational commitment / J.P. Meyer, N.J. Allen // *Human Resource Management Review*. – 1991. – Vol. 1. – P. 61-89.

217. Meyer, J.P. Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations / J.P. Meyer, N.J. Allen, I.R. Gellatly // *Journal of Applied Psychology*. – 1990. – Vol. 75. – P. 710-720.
218. Meyer, J.P. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences / J.P. Meyer, D.J. Stanley, L. Herscovitch // *Journal of Vocational Behavior*. – 2002. – Vol. 61. – P. 20-52.
219. Meyer, J.P. Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. / J.P. Meyer, D.J. Stanley, T.A. Jackson // *Journal of Vocational Behavior*. – 2012. – Vol. 80. – P. 225-245.
220. Meyer, J.P. Building Commitment in an Era of Change: Rx for HRM / J.P. Meyer // *Human Resource Management Review*. – 2000. – Vol. 2. – P. 63-91.
221. Meyer, J.P. Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment / J.P. Meyer, P.G. Irving, N.J. Allen // *Journal of Organizational Behavior*. – 1998. – Vol. 19, № 1. – P. 295-322.
222. Miarkolaei, H. An investigation on relationship between employees' job satisfaction and organizational commitment. / H. Miarkolaei // *Management Science Letters*. – 2014. – № 4. – P. 669-678.
223. Morrow, P. C. Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment // *Academy of Management Review*. – 1983. – Vol. 8. – P. 486-500.
224. Morrow, P.C. Influencing organizational commitment through office redesign. / P.C. Morrow, J. McElroy, K.P. Scheibe // *Journal of Vocational Behavior*. – 2012. – Vol. 81. – P. 99-111.
225. Morrow, P.C. Work Commitment among Salaried Professionals / P.C. Morrow, R.E. Wirth // *Journal of Vocational Behavior*. – 1989. – Vol. 34. – P. 40- 56.
226. Quinn, J.B. Managing Strategies Incrementally / J.B. Quinn // *The International Journal of Management Science*. – 1982. – Vol. 10, № 6. – P. 613-627.
227. Redman, T. Unpacking Commitment: Multiple Loyalties and Employee Behaviour / T. Redman // *Journal of Management Studies*. – 2005. – Vol. 2. – P. 301-328.

228. Sencan, N. Sağlık çalışanları ve eczacılar üzerinde yapılan iş doyumu ve örgütsel bağlılık araştırmaları / N. Sencan, S. Yegenoglu, B. Aydınhan // Marmara Pharmaceutical Journal. – 2013. – № 17. – P. 104-112.
229. Serpian, S.B. The effect of organizational culture and job satisfaction on organizational commitment, organizational citizenship behavior, and intention to leave / S.B. Serpian, H.N. Utami // Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences. – 2016. – № 12. – P. 157-169.
230. Shigeaki, M. Organizational Commitment and Ethical Cognition among Retail Pharmacist in Japan / M. Shigeaki, H. Toshimichi, M. Takashi // Proceedings of the 1th International Academic Conference (24-27 June 2014; Reykjavik-Prague). – Reykjavik-Prague, 2014. – P. 250.
231. Suma, S. Job satisfaction and organizational commitment: the case of shkodra municipality / S. Suma, J. Lesha // European Scientific Journal. – 2013. – Vol. 17, № 9. – P. 41-51.
232. Tolochko, V.M. The study of the aspects of loyalty of pharmacy specialists in domestic pharmacies / V.M. Tolochko, T.O. Artiukh // Social Pharmacy in Health Care. – 2017. – Vol. 3, № 4. – C. 41-51.
233. Urbonas, G. Assessing the effects of pharmacists' perceived organizational support, organizational commitment and turnover intention on provision of medication information at community pharmacies in Lithuania: a structural equation modeling approach [Electronic resource] / G. Urbonas, L. Kubilienė, R. Kubilius // BMC Health Serv. Res. – 2015. – Mode of access: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4349466/> – Date of access: 27.03.2018.
234. White, L. Service quality in community pharmacy: an exploration of determinants / L. White, C. Klinner // Res. Social. Adm. Pharm. – 2012. – № 8. – P. 122-132.
235. Wołowska, A. Determinants of organizational commitment. / A. Wołowska // Human Resources Management & Ergonomics. – 2014. – № 1. – P. 129-146.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

АНКЕТА ДЛЯ САМОТЕСТИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Уважаемые специалисты!

Руководство проводит анкетирование с целью оценки профессионального уровня специалистов.

Оцените свои знания по следующим разделам:

- | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1. Порядок отпуска лекарственных препаратов по рецепту и без рецепта | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 2. Порядок отпуска наркотических средств и психотропных веществ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3. Синонимическая замена лекарственных средств | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4. Основные принципы хранения ЛС в аптеках | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5. Порядок хранения и учета наркотических средств и психотропных веществ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 6. Порядок ценообразования | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 7. Кассовая дисциплина | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 8. Порядок действий при обнаружении забракованной, фальсифицированной продукции | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 9. Санитарный режим аптек | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 10. Приемка товара | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 11. Фармацевтический порядок в аптечных организациях | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 12. Правовые формы ответственности при выявлении нарушений фармацевтического порядка | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 13. Технологии эффективных продаж | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 14. Мерчендайзинг в аптеках | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 15. Технологии преодоления возражений | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 16. Правила техники безопасности | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 17. Оказание первой доврачебной помощи | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 18. Способы повышения финансово-экономических показателей деятельности аптеки. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 19. Способы повышения товарооборота | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 20. Способы повышения оборачиваемости товарных запасов | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Возраст _____ Образование _____

Занимаемая должность _____ Общий стаж работы _____

Ваша аптека осуществляет: Отпуск НС и ПВ Отпуск по бесплатным рецептам Отпуск МО

Спасибо за понимание и достоверность информации

ТЕСТ-ОПРОСНИК ДЛЯ ТЕСТИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ «ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО УРОВНЯ СПЕЦИАЛИСТОВ»

Дорогие специалисты!
Проверьте свои знания! Ответьте на вопросы, предлагаемые в тесте.
Тестирование анонимное.

Выберите один наиболее правильный ответ.

ПОРЯДОК ОТПУСКА ЛП

1. ПРЕДЕЛЬНО ДОПУСТИМОЕ КОЛИЧЕСТВО РЕТАБОЛИЛА 50 МГ 1 МЛ № 1
ДЛЯ ВЫПИСЫВАНИЯ НА ОДИН РЕЦЕПТ:

- А. 1 упаковка
- Б. 2 упаковки
- В. 3 упаковки
- Г. 5 упаковок
- Д. 10 упаковок

2. НАДПИСЬ «ПО СПЕЦИАЛЬНОМУ НАЗНАЧЕНИЮ» ЗАВЕРЯЕТСЯ:

- А. Подписью врача
- Б. Подписью врача и личной печатью врача
- В. Подписью врача и печатью МО «Для рецептов»
- Г. Подписью главного врача и печатью МО «Для рецептов».

3. БЕЗРЕЦЕПТУРНОМУ ОТПУСКУ В АПТЕКЕ ПОДЛЕЖАТ:

- А. Нозепам, Бисакодил, Дротаверин
- Б. Новокаин, Рифампицин, Пахикарпин
- В. Валокордин, Омепразол, Баралгин
- Г. Тусупрекс, Тетрациклина мазь, Актовегин в амп

4. РЕЦЕПТЫ НА ЛП, ВХОДЯЩИЕ В МИНИМАЛЬНЫЙ АССОРТИМЕНТ ЛС, ОБСЛУЖИВАЮТСЯ
В СРОК, НЕ ПРЕВЫШАЮЩИЙ:

- А. 1 рабочего дня
- Б. 3-х рабочих дней
- В. 5-ти рабочих дней
- Г. 7 рабочих дней

5. ЛП, СОДЕРЖАЩИЕ НАРКОТИЧЕСКИЕ СРЕДСТВА И ВКЛЮЧЕННЫЕ В ПЕРЕЧЕНЬ
ЛЕКАРСТВЕННЫХ СРЕДСТВ, ОТПУСКАЕМЫХ БЕЗ РЕЦЕПТА ВРАЧА, ПОДЛЕЖАТ ОТПУСКУ
АПТЕЧНЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ В КОЛИЧЕСТВЕ:

- А. не более 1-й упаковки одновременно в одни руки
- Б. не более 2-х упаковок одновременно в одни руки
- В. не более 3-х упаковок одновременно в одни руки
- Г. не более 4-х упаковок. одновременно в одни руки

ОТПУСК НС и ПВ

6. ФОРМА СПЕЦИАЛЬНОГО РЕЦЕПТУРНОГО БЛАНКА ПРЕДНАЗНАЧЕНА
ДЛЯ ВЫПИСЫВАНИЯ:

- А. Наркотических средств и Психотропных веществ Списка II Перечня
- Б. Наркотических средств Списка I Перечня
- В. Анаболических гормонов
- Г. Сильнодействующих веществ и ядовитых веществ

7. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫМ РЕКВИЗИТОМ ДЛЯ СПЕЦИАЛЬНОГО РЕЦЕПТУРНОГО БЛАНКА
НА НАРКОТИЧЕСКОЕ ЛС НЕ ЯВЛЯЕТСЯ:

- А. № рецепта и серия
- Б. Круглая печать ЛПУ
- В. Подпись главного врача
- Г. Печать «Для рецептов»

8. СРОК ДЕЙСТВИЯ РЕЦЕПТА НА ПСИХОТРОПНЫЕ ВЕЩЕСТВА СПИСКА III:

- А. 15 дней
- Б. 10 дней
- В. 5 дней
- Г. 1 день

9. СРОК ХРАНЕНИЯ ЖУРНАЛА РЕГИСТРАЦИИ ОПЕРАЦИЙ, СВЯЗАННЫХ С ОБОРОТОМ НАРКОТИЧЕСКИХ СРЕДСТВ И ПСИХОТРОПНЫХ ВЕЩЕСТВ:

- А. 15 лет
- Б. 10 лет
- В. 5 лет
- Г. 1 год

10. НОРМА ОТПУСКА НА ПРЕПАРАТ, ДЛЯ КОТОРОГО УСТАНОВЛЕНО ПРЕДЕЛЬНО ДОПУСТИМОЕ КОЛИЧЕСТВО ДЛЯ ВЫПИСЫВАНИЯ НА ОДИН РЕЦЕПТ:

- А. не может быть увеличена
- Б. может быть увеличена в произвольной кратности
- В. может быть увеличена в 2 раза
- Г. может быть увеличена в 3 раза

СИНОНИМИЧЕСКАЯ ЗАМЕНА

11. ПРИВЕДИТЕ НЕ МЕНЕЕ 3-Х СИНОНИМОВ ДЛЯ СЛЕДУЮЩИХ ЛП:

- А. Лориста _____, _____, _____
- Б. Флемоксин солиутаб _____, _____, _____
- В. Кларитин _____, _____, _____
- Г. Метронидазол _____, _____, _____

12. СООТНЕСИТЕ ТОРГОВОЕ НАЗВАНИЕ И МНН БЕТАЛОК ЗОК:

- А. Эналаприл
- Б. Анаприлин
- В. Залацин
- Г. Метопролол

13. УКАЖИТЕ ТОРГОВОЕ НАЗВАНИЕ СПИРОНОЛАКТОНА.

14. ДЛЯ КАКОГО ЛС НЕТ СИНОНИМИЧЕСКОЙ ЗАМЕНЫ?

- А. Кладид
- Б. Но-Шпа
- В. Нормазе
- Г. Пенталгин

15. ВОЗМОЖНА ЛИ ЗАМЕНА ПРИ ОТПУСКЕ РЕЦЕПТУ, В КОТОРОМ УКАЗАНО ТОРГОВОЕ НАИМЕНОВАНИЕ ПО РЕШЕНИЮ ВРАЧЕБНОЙ КОМИССИИ?

- А. Возможна с согласия врачебной комиссии
- Б. Возможна с согласия пациента
- В. Невозможна
- Г. Возможен отпуск любого МНН, подходящего под данное торговое наименование

ХРАНЕНИЕ ЛП

16. ЛЕКАРСТВЕННЫЕ ПРЕПАРАТЫ СЛЕДУЕТ ХРАНИТЬ:

- А. При условиях, указанных предприятием - производителем лекарственных средств на упаковке
- Б. В зависимости от физико-химических свойств входящих в его состав фармацевтических субстанций, независимо от условий, указанных предприятием - производителем
- В. Согласно температуре, установившейся в помещении
- Г. Согласно Приказу МЗ РФ от 13.11.1996 № 377

17. ТЕРМИНОМ «СУХОЕ МЕСТО» ОБОЗНАЧАЕТСЯ:

- А. Место с относительной влажностью не более 50%
- Б. Место с относительной влажностью не более 65%
- В. Место с относительной влажностью не более 60%
- Г. Место с относительной влажностью не более 40%

18. КАРТА РЕГИСТРАЦИИ ТЕМПЕРАТУРЫ И ВЛАЖНОСТИ ХРАНИТСЯ В ТЕЧЕНИЕ:

- А. Одного года, не считая текущего
- Б. Двух лет, не считая текущего
- В. Трех лет, с учетом текущего
- Г. Трех лет, не считая текущего

19. ТЕРМИН «ЗАЩИЩЕННОЕ ОТ СВЕТА МЕСТО» СОГЛАСНО ГФ XIII ОЗНАЧАЕТ:

- А. Хранение в помещениях, обеспечивающих защиту от прямого естественного и искусственного освещения
- Б. Место, в котором приняты меры для избегания попадания теплового излучения
- В. Место, в котором приняты меры для избегания попадания ультрафиолетовых лучей и ионизирующего излучения
- Г. Место, в котором приняты меры для избегания попадания инфракрасных лучей

20. НА ВИТРИНУ МОГУТ БЫТЬ ВЫСТАВЛЕНЫ:

- А. Безрецептурные ЛП, не требующие хранения в защищенном от света месте
- Б. ЛП, отпускаемые без рецепта и по рецепту врача (кроме инъекционных)
- В. Вторичные упаковки лекарственных препаратов в случае указаний о хранении в защищенном от света месте
- Г. Любые ЛП

ХРАНЕНИЕ РАЗЛИЧНЫХ ГРУПП ТОВАРОВ АПТЕЧНОГО АССОРТИМЕНТА

21. РЕЗИНОВЫЕ МЕДИЦИНСКИЕ ИЗДЕЛИЯ ХРАНЯТ:

- А. В защищенном от света месте; при влажности не менее 65% и вдали от сквозняков
- Б. Навалом на стеллажах, расположенных не менее 1 м от отопительных систем
- В. В защищенном от света месте; при влажности не более 65%; в вентилируемом помещении
- Г. В защищенном от света месте; при влажности не более 50% и в хорошо проветриваемом помещении

22. ТОНОМЕТРЫ, ГЛЮКОМЕТРЫ, ЭЛЕКТРОННЫЕ ТЕРМОМЕТРЫ СЛЕДУЕТ ХРАНИТЬ:

- А. В отдельном шкафу, при отсутствии резких колебаний параметров воздуха и при относительной влажности 60-70%
- Б. Вместе с медицинскими изделиями из пластмасс, металла и резины
- В. В отдельном шкафу навалом, вынутыми из упаковки производителя
- Г. В отдельном шкафу в сухом месте

23. ИЗДЕЛИЯ ИЗ ПЛАСТМАСС ХРАНЯТ:

- А. В защищенном от света месте; при влажности не более 65%; в вентилируемом помещении
- Б. В защищенном от света месте; при влажности не менее 65%; вдали от сквозняков
- В. Навалом на стеллажах, расположенных не менее 1 м от отопительных систем
- Г. В защищенном от света месте; при влажности не более 50%; в хорошо проветриваемом помещении

24. ГДЕ БУДЕТ ХРАНИТЬСЯ ЛП, ЗАБРАКОВАННЫЙ В СООТВЕТСТВИИ С ПИСЬМАМИ РОСЗДРАВНАДЗОРА, ЕСЛИ НА ЕГО УПАКОВКЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЕМ УКАЗАНО:

- ХРАНИТЬ В ПРОХЛАДНОМ МЕСТЕ
- ОТПУСК ПО РЕЦЕПТУ ВРАЧА:

- А. Отдельно от других ЛП
- Б. В шкафу
- В. В холодильнике
- Г. В сейфе

25. ЛИЦА, ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА ХРАНЕНИЕ НАРКОТИЧЕСКИХ СРЕДСТВ И ПСИХОТРОПНЫХ ВЕЩЕСТВ, НАЗНАЧАЮТСЯ ПРИКАЗОМ РУКОВОДИТЕЛЯ

- А. Организации
- Б. Лицензирующего органа
- В. Федеральной службы по контролю за оборотом наркотиков
- Г. Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения

ПОРЯДОК ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

26. ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ ЛЕКАРСТВЕННОГО СРЕДСТВА К ЖНВЛП УСТАНОВЛИВАЕТ:

- А. Распоряжение Правительства РФ
- Б. Федеральный закон РФ от 12.04.2010 № 61-ФЗ
- В. Указ Президента Российской Федерации от 28.02.1995 г. № 221
- Г. Постановление Правительства РФ от 01.12.2009 № 892

27. НА ЦЕННИКЕ В ОБЯЗАТЕЛЬНОМ ПОРЯДКЕ ДОЛЖНЫ БЫТЬ УКАЗАНЫ:
- Наименование товара; стоимость одной единицы товара в рублях
 - Подпись материально ответственного лица;
 - Штрих-код товара;
 - Дата оформления ценника.
28. РАЗМЕР ПРЕДЕЛЬНОЙ НАДБАВКИ НА ЖНВЛП РЕГЛАМЕНТИРУЕТ
- Федеральный закон РФ от 12.04.2010 № 61-ФЗ;
 - Постановление Правительства РФ от 29.10.2010 № 865
 - Постановление Правительства РФ от 08.08.2009 № 654
 - Постановление Правительства Нижегородской области
29. РАЗМЕР ПРЕДЕЛЬНОЙ НАДБАВКИ НА ДЕТСКОЕ ПИТАНИЕ РЕГЛАМЕНТИРУЕТ
- Федеральный закон РФ от 12.04.2010 № 61-ФЗ;
 - Постановление Правительства РФ от 29.10.2010 № 865
 - Постановление Правительства РФ от 08.08.2009 № 654
 - Постановление Правительства Нижегородской области
30. АПТЕКИ, ИСЧИСЛЯЮТ РОЗНИЧНУЮ НАДБАВКУ ОТ
- От фактической отпускной цены производителя без НДС
 - От фактической отпускной цены производителя с НДС
 - От цены поставки без НДС
 - От цены поставки с НДС

КАССОВАЯ ДИСЦИПЛИНА

31. ПОРЯДОК ДЕЙСТВИЙ РАБОТНИКА ПЕРВОГО СТОЛА ПРИ ПОЛУЧЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ПОКУПАТЕЛЯ:
- ПРОБИТЬ ЧЕК
 - ПРИНЯТЬ В КАССУ ДЕНЬГИ, НАЗВАВ СУММУ ПРИНЯТЫХ ДЕНЕГ
 - НАЗВАТЬ СУММУ СДАЧИ
 - ВЫДАТЬ ЧЕК И СДАЧУ
 - НАЗВАТЬ СУММУ ПОКУПКИ
- 1, 2, 3, 4, 5
 - 5, 1, 3, 2, 4
 - 5, 2, 1, 3, 4
 - 1,2
32. МАКСИМАЛЬНАЯ СУММА ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ, ЕДИНОВРЕМЕННО НАХОДЯЩАЯСЯ В ДЕНЕЖНОМ ЯЩИКЕ КАССЫ: _____
33. СОГЛАСНО ДЕЙСТВУЮЩИМ НОРМАТИВНЫМ АКТАМ ВОЗМОЖЕН ВОЗВРАТ СЛЕДУЮЩИХ ТОВАРОВ:
- ЛС, кроме тех, что в нарушенных упаковках, при наличии чека
 - Биологически активных добавок в ненарушенной упаковке и при наличии чека
 - Исправного тонометра без чека, но с печатью аптеки и датой продажи в гарантийном талоне
 - Нет верного ответа
34. СПРАВКА КАССИРА-ОПЕРАЦИОНИСТА ОФОРМЛЯЕТСЯ
- В одном экземпляре, в конце рабочего дня после закрытия смены
 - В двух экземплярах, в конце рабочего дня после закрытия смены
 - В конце рабочего дня после закрытия смены
 - Заведующей для товарного отчета
35. КАЧЕСТВЕННЫЕ ЛС, ОТПУЩЕННЫЕ ИЗ АПТЕК НАСЕЛЕНИЮ:
- Обмену или возврату подлежат при обращении граждан
 - Обмену или возврату не подлежат
 - Подлежат обмену при наличии кассового чека
 - Подлежат обмену или возврату до истечения срока годности
 - Подлежат обмену при наличии целостной упаковки.

ДЕЙСТВИЯ С НЕДОБРОКАЧЕСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИЕЙ

36. КАРАНТИННАЯ – ЗОНА –
- Отдельная зона для хранения недоброкачественных товаров аптечного ассортимента: фальсифицированных, забракованных, с истекшим сроком годности
 - Изолированная зона для хранения радиофармацевтических ЛП
 - Зона для хранения возвращенных покупателем ЛП и товаров аптечного ассортимента
 - Зона для хранения медицинских изделий, находящихся на гарантийном обслуживании

37. ГДЕ БУДЕТ ХРАНИТЬСЯ ЛП, ЗАБРАКОВАННЫЙ ПРОВИЗОРОМ ПРИ ПРИЕМКЕ ПО ПОКАЗАТЕЛЮ «УПАКОВКА», ЕСЛИ ПРОИЗВОДИТЕЛЕМ УКАЗАНО:

- ХРАНИТЬ ПРИ КОМНАТНОЙ ТЕМПЕРАТУРЕ
- ОТПУСК БЕЗ РЕЦЕПТА ВРАЧА:
- А. Промаркированным в карантинной зоне
- Б. Вместе с другими ЛП в шкафу в соответствии с фармакотерапевтической группой
- В. В холодильнике
- Г. В сейфе в соответствии с указаниями производителя на упаковке

38. В 61-ФЗ «ОБ ОБРАЩЕНИИ ЛЕКАРСТВЕННЫХ СРЕДСТВ» ДАНО СЛЕДУЮЩЕЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФАЛЬСИФИЦИРОВАННОГО ЛЕКАРСТВЕННОГО СРЕДСТВА

- А. ЛС, сопровождаемое ложной информацией о его составе и (или) производителе
- Б. ЛС, не соответствующее требованиям фармакопейной статьи либо в случае ее отсутствия требованиям нормативной документации или нормативного документа
- В. ЛС, находящееся в обороте с нарушением гражданского законодательства
- Г. ЛС, находящееся в обороте с нарушением патентного законодательства

39. В 61-ФЗ «ОБ ОБРАЩЕНИИ ЛЕКАРСТВЕННЫХ СРЕДСТВ» ДАНО СЛЕДУЮЩЕЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ НЕДОБРОКАЧЕСТВЕННОГО ЛЕКАРСТВЕННОГО СРЕДСТВА

- А. ЛС, не соответствующее требованиям фармакопейной статьи либо в случае ее отсутствия требованиям нормативной документации или нормативного документа
- Б. ЛС, находящееся в обороте с нарушением гражданского законодательства
- В. ЛС, находящееся в обороте с нарушением патентного законодательства
- Г. ЛС с истекшим сроком годности

40. В 61-ФЗ «ОБ ОБРАЩЕНИИ ЛЕКАРСТВЕННЫХ СРЕДСТВ» ДАНО СЛЕДУЮЩЕЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНТРАФАКТНОГО ЛЕКАРСТВЕННОГО СРЕДСТВА

- А. ЛС, находящееся в обороте с нарушением гражданского законодательства
- Б. ЛС, сопровождаемое ложной информацией о его составе и (или) производителе
- В. ЛС, не соответствующее требованиям фармакопейной статьи либо в случае ее отсутствия требованиям нормативной документации или нормативного документа
- Г. ЛС, находящееся в обороте с нарушением патентного законодательства.

САНИТАРНЫЙ РЕЖИМ

41. КАК ЧАСТО СОГЛАСНО НОРМАТИВНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ СЛЕДУЕТ МЕНЯТЬ ХАЛАТ НА ЧИСТЫЙ?

- А. 2 раза в неделю
- Б. 1 раза в смену
- В. 1 раз в неделю
- Г. по требованию заведующего аптекой

42. ВЛАЖНАЯ УБОРКА ПОМЕЩЕНИЙ ХРАНЕНИЯ С ПРИМЕНЕНИЕМ МОЮЩИХ СРЕДСТВ ДОЛЖНА ПРОИЗВОДИТЬСЯ НЕ РЕЖЕ:

- А. 1 раз в день
- Б. 1 раза в смену
- В. 2-х раз в неделю
- Г. по требованию заведующего аптекой

43. САНИТАРНЫЙ РЕЖИМ АПТЕК РЕГЛАМЕНТИРУЕТ:

- А. Приказ Минздрава РФ от 13.11.1996 N 377
- Б. Приказ Минздрава РФ от 05.11.1997 N 318
- В. Приказ Минздрава РФ от 12.11.1997 N 330
- Г. Приказ Минздрава РФ от 21.10.1997 N 309

44. УБОРОЧНЫЙ ИНВЕНТАРЬ ДОЛЖЕН:

- А. Быть отдельный для мытья торгового зала и внутреннего помещения аптеки
- Б. Хранится в отдельном, специальном помещении
- В. Храниться в туалетной комнате
- Г. Верно А и Б

45. ОБРАБОТКУ РУК В АПТЕКЕ, НЕ ЗАНИМАЮЩЕЙСЯ ИЗГОТОВЛЕНИЕМ ЛС ПРОИЗВОДЯТ:

- А. С использованием моющих и дезинфицирующих средств
- Б. С использованием моющих средств
- В. С использованием дезинфицирующих средств
- Г. Обычной водой

ПРИЕМ ТОВАРА

46. НА ВТОРИЧНУЮ (ПОТРЕБИТЕЛЬСКУЮ) УПАКОВКУ ЛЕКАРСТВЕННЫХ СРЕДСТВ, ПОЛУЧЕННЫХ ИЗ КРОВИ, ПЛАЗМЫ КРОВИ, ОРГАНОВ И ТКАНЕЙ ЧЕЛОВЕКА, ДОЛЖНА НАНОСИТЬСЯ НАДПИСЬ:
- А. «Антитела к ВИЧ-1, ВИЧ-2, к вирусу гепатита С и поверхностный антиген вируса гепатита В отсутствуют»
 - Б. «Гомеопатическое лекарственное средство»
 - В. «Продукция прошла радиационный контроль»
 - Г. В виде знака радиационной опасности
 - Д. «Изготовлено из крови или тканей человека»
47. НА ВТОРИЧНУЮ (ПОТРЕБИТЕЛЬСКУЮ) УПАКОВКУ ЛЕКАРСТВЕННЫХ РАСТИТЕЛЬНЫХ ПРЕПАРАТОВ ДОЛЖНА НАНОСИТЬСЯ НАДПИСЬ:
- А. «Гомеопатическое лекарственное средство»
 - Б. «Не является лекарственным средством»
 - В. «Продукция прошла радиационный контроль»
 - Г. «Изготовлено из качественного сырья»
 - Д. «Полезно для здоровья»
48. ДЕКЛАРАЦИЯ О СООТВЕТСТВИИ ВЫДАЕТСЯ:
- А. На лекарственные препараты
 - Б. Очковую оптику
 - В. Биологически активные добавки
 - Г. Детское питание
 - Д. Нет верного ответа, так как не выдается в настоящее время
49. ПРАВИЛА МАРКИРОВКИ ЛП УСТАНОВЛИВАЕТ:
- А. Федеральный закон РФ от 12.04.2010 № 61-ФЗ
 - Б. Постановление Правительства РФ от 09.11.2001 № 782
 - В. Указ Президента Российской Федерации от 28.02.1995 № 221
 - Г. соответствующее Распоряжение Правительства РФ
 - Д. Постановление Правительства РФ от 01.12.2009 № 982
50. НА ВТОРИЧНОЙ УПАКОВКЕ В ОБЯЗАТЕЛЬНОМ ПОРЯДКЕ УКАЗЫВАЕТСЯ:
- А. Наименование лекарственного препарата; доза; форма выпуска; номер серии; срок годности; номер регистрационного удостоверения; условия хранения; условия отпуска; меры предосторожности при применении лекарственного препарата и предупредительные надписи
 - Б. Наименование лекарственного препарата; доза; форма выпуска; номер серии; срок годности
 - В. Номер регистрационного удостоверения
 - Г. Условия хранения; условия отпуска; меры предосторожности при применении лекарственного препарата и предупредительные надписи
- ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ПОРЯДОК**
51. В СООТВЕТСТВИИ С ЗАКОНОМ РФ «О ЗАЩИТЕ ПРАВ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ» РЕАЛИЗАЦИЯ ТОВАРА
- А. Возможна, если товар может быть использован до окончания срока годности
 - Б. Возможна до истечения срока годности
 - В. Невозможна, если до истечения срока годности осталось менее половины срока годности
 - Г. Возможна, если по истечении срока годности сохранены потребительские свойства товара
52. МЕДИЦИНСКИЕ ОСМОТРЫ РАБОТНИКОВ АПТЕЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ПРОВОДЯТСЯ С ПЕРИОДИЧНОСТЬЮ
- А. Не реже одного раза в год
 - Б. Один раз в полгода
 - В. Один раз в три года
 - Г. Один раз в квартал
53. ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ ЛП К БЕЗРЕЦЕПТУРНЫМ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ
- А. Информацией, представленной в инструкции по применению ЛП
 - Б. Перечнем лекарственных средств, утвержденным Приказом Минздрава РФ
 - В. Правительством РФ
 - Г. Провизором при отпуске ЛП

54. ПЕРЕЧЕНЬ СИЛЬНОДЕЙСТВУЮЩИХ И ЯДОВИТЫХ ВЕЩЕСТВ УТВЕРЖДЁН НОРМАТИВНЫМ ДОКУМЕНТОМ:
- А. ПП РФ от 30.06.1998 №681
 - Б. ПП РФ от 04.07.2006 №644
 - В. ПП РФ от 29.12.2007 №964
 - Г. ПП РФ от 06.08.1998 №892
55. ПЕРЕЧЕНЬ ЛП, ПОДЛЕЖАЩИХ ПКУ, УТВЕРЖДЁН В НОРМАТИВНОМ ДОКУМЕНТЕ:
- А. ФЗ РФ от 01.08.1998 №3
 - Б. ПП РФ от 06.08.1998 №892
 - В. Приказ МЗ СР РФ от 18.09.2006 №665
 - Г. Приказ МЗ СР РФ от 22.04.2014 №183н
- ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПРИ НАРУШЕНИИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО ПОРЯДКА**
56. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА НАРУШЕНИЕ ДЕЙСТВУЮЩИХ РЕГЛАМЕНТОВ, РЕГУЛИРУЮЩИХ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, УСТАНОВЛИВАЕТСЯ:
- А. Кодексом об административных правонарушениях РФ
 - Б. Уголовным Кодексом
 - В. Трудовым кодексом
 - Г. Конституцией РФ
57. ФАРМАЦЕВТ ОТПУСТИЛ ПЕНТАЛГИН-Н В КОЛИЧЕСТВЕ 4 УПАКОВКИ. ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ ЭТО НАУШЕНИЕМ ДЕЙСТВУЮЩИХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ РЕГЛАМЕНТОВ? УКАЖИТЕ ВОЗМОЖНУЮ ФОРМУ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ДЛЯ ФАРМАЦЕВТА
- А. Действия правомерны
 - Б. Штраф от двадцати тысяч до тридцати тысяч рублей
 - В. От тридцати тысяч до сорока тысяч рублей
 - Г. Уголовная ответственность
58. ФАРМАЦЕВТ НАРУШИЛ ПРАВИЛА ХРАНЕНИЯ ПЕНТАЛГИН-Н. ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ ЭТО НАУШЕНИЕМ ДЕЙСТВУЮЩИХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ РЕГЛАМЕНТОВ? УКАЖИТЕ ВОЗМОЖНУЮ ФОРМУ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ДЛЯ ЗАВЕДУЮЩЕЙ АПТЕКОЙ
- А. Действия правомерны
 - Б. Штраф от двадцати тысяч до тридцати тысяч рублей
 - В. Штраф от тридцати тысяч до сорока тысяч рублей
 - Г. Уголовная ответственность
59. УКАЖИТЕ ФОРМУ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ДЛЯ ФАРМАЦЕВТА/ПРОВИЗОРА ЗА НАРУШЕНИЕ ЛИЦЕНЗИОННЫХ ТРЕБОВАНИЙ И УСЛОВИЙ:
- А. Штраф от пяти тысяч до десяти тысяч рублей
 - Б. Штраф от двадцати тысяч до тридцати тысяч рублей
 - В. Штраф от тридцати тысяч до сорока тысяч рублей
 - Г. Уголовная ответственность
60. УКАЖИТЕ ВОЗМОЖНУЮ ФОРМУ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ДЛЯ ЗАВЕДУЮЩЕЙ АПТЕКОЙ ЗА НАРУШЕНИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА О ЦЕНООБРАЗОВАНИИ
- А. Штраф до пятидесяти тысяч рублей или дисквалификация на срок до трех лет
 - Б. Уголовная ответственность
 - В. Штраф от двадцати тысяч до тридцати тысяч рублей
 - Г. Штраф от тридцати тысяч до сорока тысяч рублей
- ТЕХНОЛОГИИ ЭФФЕКТИВНЫХ ПРОДАЖ**
61. ОТКРЫТЫЙ ВОПРОС:
- А. «Каков характер боли?»
 - Б. «Вам это или то?»
 - В. «Вы хотите купить этот препарат?»
62. НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНА:
- А. Техника проективного выслушивания
 - Б. Техника пассивного выслушивания
 - В. Техника активного выслушивания
63. ПРИ ПАССИВНОМ ВЫСЛУШИВАНИИ:
- А. Специалист молчит во время монолога посетителя
 - Б. Специалист задает вопросы
 - В. Специалист переживает, пропускает информацию через себя

64. ПОТРЕБИТЕЛЬ ПОКУПАЕТ:

- А. Товар
- Б. Его фармакологические характеристики
- В. Выгоду от его применения

65. ПРИЕМ ВОВЛЕЧЕНИЯ:

- А. Предоставление посетителю доказательств неправомерности его высказываний
- Б. Задавать вопросы, чтобы посетитель понял, что его ждет в случае приобретения товара
- В. Задавать вопросы, чтобы посетитель понял, что он теряет в случае не приобретения товара

МЕРЧАНДАЙЗИНГ В АПТЕКЕ

66. ЧТОБЫ ПОКУПАТЕЛЬ ЗАДЕРЖАЛ СВОЙ ВЗГЛЯД НА ТОВАРЕ, НЕОБХОДИМА ВЫКЛАДКА ЭТОГО ТОВАРА ДЛИНОЙ

- А. Не менее 10 см
- Б. Не менее 25 см
- В. Не менее 33 см
- Г. Не менее 50 см

67. САМЫЙ НЕВЫГОДНЫЙ УЧАСТОК НА ПОЛКЕ ДЛИНОЙ 1 М:

- А. В центре полки
- Б. Слева от центра полки
- В. В центре группы товаров
- Г. Справа от центра полки

68. ПОКУПАТЕЛИ ПЕРЕМЕЩАЮТСЯ ПО ТОРГОВОМУ ЗАЛУ

- А. По часовой стрелке - слева направо
- Б. Против часовой стрелки - справа налево

69. ПЛАНОГРАММА – ЭТО:

- А. Выкладка товаров на полках
- Б. Работа по размещению товаров на прилавках и других средствах выкладки, а также способы их презентации
- В. Составленная из фотографий или созданная на компьютере диаграмма, показывающая, где должна находиться каждая товарная единица
- Г. План аптеки

70. СИЛЬНЫЙ УЧАСТОК НА ПОЛКЕ ДЛИНОЙ 0,45 М:

- А. В центре полки
- Б. Слева с краю от центра полки
- В. Выше уровня глаз
- Г. Справа от центра полки

ТЕХНОЛОГИИ ПРЕОДОЛЕНИЯ ВОЗРАЖЕНИЙ

71. ОТВЕЬТЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНО НА ВОЗРАЖЕНИЕ «В ВАШЕЙ АПТЕКЕ ОЧЕНЬ ДОРОГИЕ ЛЕКАРСТВА!»:

- А. Да я вас понимаю, в последнее время все дорожает, я рада, что Вы нашли дешевле
- Б. Пожалуйста, покупайте где дешевле, это Ваше право
- В. Да я вас понимаю, в последнее время все дорожает поэтому я сделаю Вам скидку
- Г. Да я вас понимаю, в последнее время все дорожает, но у нас хорошие, средние цены

72. ОТВЕЬТЕ НА ВОЗРАЖЕНИЕ «ВЫ НАЖИВАЕТЕСЬ НА ЧУЖИХ БОЛЕЗНЯХ! СТОИТЕ ВОТ ВСЯ В ЗОЛОТЕ!»:

- А. Мне обидно, что вы так думаете, но я готова всячески вам помочь подобрать нужное лекарство
- Б. Нет, я зарабатываю честно, и со своей стороны, готова вам помочь подобрать нужное лекарство
- В. Да я вас понимаю, в последнее время все дорожает, поэтому я сделаю Вам скидку
- Г. Я не наживаюсь на чужом горе, просто продавать лекарства – моя работа

73. ОТВЕЬТЕ НА ВОЗРАЖЕНИЕ «МНЕ ЭТО ЛЕКАРСТВО НЕ ПОДОШЛО, ЗАБЕРИТЕ ЕГО НАЗАД!»

- А. Лекарственные средства возврату и обмену не подлежат. Я рекомендую Вам обратиться к врачу
- Б. Как это не подошло, почему Вы так решили? Я рекомендую Вам обратиться к врачу
- В. По этому вопросу я рекомендую Вам обратиться к врачу
- Г. Ничего не скажу, заберу препарат назад для исключения конфликтной ситуации

74. ПРИЕМ, ПОМОГАЮЩИЙ ОПРОВЕРГНУТЬ ВОЗРАЖЕНИЯ:

- А. Предоставление посетителю возможности до конца выразить свое несогласие
- Б. Предоставление посетителю доказательств неправомерности его высказываний
- В. Полное удовлетворение капризов посетителя
- Г. Предоставление посетителю возможности вести себя так, как он хочет

75. ОТВЕТИТЕ НАИЛУЧШИМ ОБРАЗОМ НА ВОЗРАЖЕНИЕ ПОКУПАТЕЛЯ «СПАСИБО, НО Я ПОДУМАЮ И ЗАЙДУ ПОЗЖЕ»

- А. «Да, конечно». А в чем Ваши сомнения?»
- Б. «Пожалуйста, подумайте»
- В. «Да, конечно. Вы хотите подумать над ценой или над самим предложением?»
- Г. «Нечего даже думать, надо лечиться»

ПРАВИЛА ТЕХНИКИ БЕЗОПАСНОСТИ

76. ПЕРЕД УХОДОМ С РАБОТЫ СПЕЦИАЛИСТ:

- 1. Выключил кассовый аппарат, компьютер и прочие электроприборы
- 2. Проверил, выключены ли краны
- 3. Выключил газовую колонку
- 4. Привел рабочее место в порядок
- 5. Снял халат, повесил на спинку стула

Что он сделал верно?

- А. Верно 1,2,4,5
- Б. Верно 1,2,4
- В. Верно 1,2,3
- Г. Верно 1,2,3,4

77. ПОРЯДОК РАССЛЕДОВАНИЯ НЕСЧАСТНЫХ СЛУЧАЕВ В АПТЕКЕ РЕГЛАМЕНТИРУЕТСЯ:

- А. Трудовым кодексом РФ
- Б. Уголовным кодексом РФ
- В. Кодексом об административных правонарушениях РФ
- Г. Инструкцией по технике безопасности

78. ПРИ ВОЗНИКНОВЕНИИ ПОЖАРА ФАРМАЦЕВТ/ПРОВИЗОР:

- 1. Эвакуирует людей
- 2. Вызывает пожарную охрану
- 3. Выключает электроприборы
- 4. Производит тушение огнетушителем
- 5. Извещает администрацию аптеки

- А. Верно 1,2,4,5
- Б. Верно 1,2,4
- В. Верно 1,2,3
- Г. Верно 1,2,3,4

79. СОГЛАСНО ДЕЙСТВУЮЩЕЙ В ОРГАНИЗАЦИИ ИНСТРУКЦИИ ФАРМАЦЕВТУ/ПРОВИЗОРУ ЗАПРЕЩАЕТСЯ В ОДИНОЧКУ ПЕРЕМЕЩАТЬ ГРУЗ ВЕСОМ БОЛЕЕ:

- А. 3 кг
- Б. 5 кг
- В. 8 кг
- Г. 10 кг

80. ВО ВРЕМЯ ЭПИДЕМИЙ ФАРМАЦЕВТ/ПРОВИЗОР ДОЛЖЕН :

- 1. Пользоваться ватно-марлевой повязкой/маской
- 2. Дезинфицировать руки дез. растворами
- 3. Пить иммуностимуляторы
- 4. Ограничивать контакт с пациентами
- 5. Проветривать торговый зал

- А. Верно все
- Б. Верно 1,2,4,5
- В. Верно только 3
- Г. Верно 1, 2
- Д. Верно 1,2,5

ОКАЗАНИЕ ПЕРВОЙ ДОВРАЧЕБНОЙ ПОМОЩИ

81. СОМНИТЕЛЬНЫЙ ПРИЗНАК СМЕРТИ:

- А. Пострадавший дышит
- Б. Охлаждение тела
- В. Реакция зрачков на сильный свет отрицательная
- Г. При сдавливании глаза с боков пальцами зрачок суживается
- Д. Сердцебиение не определяется, судороги

82. СЕРДЕЧНО-ЛЕГОЧНАЯ РЕАНИМАЦИЯ:

1. Соотношение дыхание/компрессия должно быть 2:30, вне зависимости от количества человек, проводящих сердечно-лёгочную реанимацию
 2. Соотношение дыхание/компрессия должно быть 2:15, вне зависимости от количества человек, проводящих сердечно-лёгочную реанимацию
 3. Признаки эффективности: появление пульса на сонной артерии, порозовение кожи, рефлекс зрачков на свет
 4. При компрессии нельзя отрывать руки от грудины. Компрессия выполняется маятникообразно, плавно, используя тяжесть верхней половины своего тела. Давите резко, давите часто. Смещение основания ладоней относительно грудины недопустимо.
 5. Не допускается нарушение соотношения между компрессиями и принудительными вдохами
- А. Верно 1, 2, 3
 - Б. Верно 1, 3, 4, 5
 - В. Верно 2, 3, 4, 5
 - Г. Верно 2 и 5
 - Д. Верно 2 и 4

83. МЕРОПРИЯТИЯ ПЕРВОЙ ДОВРАЧЕБНОЙ ПОМОЩИ ПРИ РАНАХ:

1. Удалить из раны инородное тело
 2. Промыть рану водой или перекисью водорода
 3. Наложить стерильный перевязочный материал на рану
 4. Обработать края раны зеленкой
 5. Дать обезболивающее
- А. Верно 1, 2, 3, 4
 - Б. Верно 1, 3, 4
 - В. Верно 1, 2, 4
 - Г. Верно 3, 4, 5
 - Д. Верно все

84. АРТЕРИАЛЬНОЕ КРОВОТЕЧЕНИЕ:

1. Кровь темная
 2. Кровь алая
 3. Повязку наложить ниже места ранения
 4. Повязку наложить выше места ранения
 5. Дать кровоостанавливающее средство
- А. Верно 1, 4
 - Б. Верно 1, 3, 5
 - В. Верно 2, 4
 - Г. Верно 2, 3, 5
 - Д. Верно 1, 4, 5

85. МЕРОПРИЯТИЯ ПЕРВОЙ ДОВРАЧЕБНОЙ ПОМОЩИ ПРИ ТЕРМИЧЕСКИХ ОЖОГАХ III СТЕПЕНИ:

1. Дать пострадавшему болеутоляющие средства
 2. Обработать поверхность перекисью водорода
 3. На обожженные места наложить стерильную повязку
 4. Дать воды
 5. Накрыть рану пантенолом
- А. Верно все
 - Б. Верно 1, 3, 5
 - В. Верно 1, 4
 - Г. Верно 2, 3, 5
 - Д. Верно 1, 3, 4

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ АПТЕЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

86. УКАЖИТЕ ФОРМУЛУ ОПРЕДЕЛЕНИЯ КОЭФФИЦИЕНТА РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ПРОДАЖ:

- А. $K = \text{валовой доход} / \text{объем товарооборота в розничных ценах}$
- Б. $K = \text{валовой доход} / \text{объем товарооборота в оптовых ценах}$
- В. $K = \text{балансовая прибыль} / \text{объем товарооборота в розничных ценах}$
- Г. $K = \text{балансовая прибыль} / \text{объем товарооборота в оптовых ценах}$

87. ТОЧКА БЕЗУБЫТОЧНОСТИ ПОКАЗЫВАЕТ:

- А. Количество проданной продукции, при котором доход от продаж равен валовым издержкам, а прибыли нет
- Б. Количество проданной продукции, при котором доход от продаж равен валовым издержкам, а прибыль максимальна
- В. Максимально возможный товарооборот
- Г. Максимально возможную прибыль

88. УСКОРЕНИЕ ТОВАРООБОРАЧИВАЕМОСТИ:

- А. Повышает рентабельность и снижает издержки обращения
- Б. Повышает рентабельность и повышает издержки обращения
- В. Снижает рентабельность и повышает издержки обращения
- Г. Снижает рентабельность и снижает издержки обращения

89. ПОКАЗАТЕЛИ, ЗАВИСИМЫЕ ОТ ОБЪЕМА ТОВАРООБОРОТА:

- А. Торговые наложения реализованных товаров
- Б. Условно-постоянные издержки обращения аптеки
- В. Условно-переменные издержки обращения
- Г. Прибыль
- Д. Верно, если 1,3,4

90. ПРЕДЛОЖИТЕ СПОСОБЫ ПОВЫШЕНИЯ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВАШЕЙ АПТЕКИ.

91. ПРЕДЛОЖИТЕ СПОСОБЫ ПОВЫШЕНИЯ ТОВАРООБОРОТА ВАШЕЙ АПТЕКИ.

92. ПРЕДЛОЖИТЕ СПОСОБЫ ПОВЫШЕНИЯ ОБОРАЧИВАЕМОСТИ ТОВАРНЫХ ЗАПАСОВ ВАШЕЙ АПТЕКИ.

Спасибо за уделенное время и внимание.

**АНКЕТА
«ОПРЕДЕЛЕНИЕ МОТИВАЦИОННОГО ПРОФИЛЯ
ПО МЕТОДИКЕ РИЧИ-МАРТИНА»**

Лист 1

Дорогие специалисты!

Руководство проводит анкетирование с целью оценки мотивационной среды в компании. Будьте добры, ответьте на вопросы, предлагаемые в анкете. Ваши ответы будут обязательно учтены при улучшении существующей системы мотивации.

Инструкция:

1. Вам нужно распределить 11 баллов между четырьмя вариантами каждого из утверждений.
2. Если Вам кажется, что 1 из факторов наиболее важен для Вас, оцените его в 11 баллов.
3. Если же Вы полагаете, что этот фактор незначителен, не присуждайте ему ни 1 балла.
4. Если Вы считаете наиболее существенными для себя варианты а и б, то можете присудить им 6 и 5 баллов соответственно, ничего не оставляя для оценки других вариантов
5. Совершенно не важно, каким образом вы будете распределять 11 баллов между четырьмя вариантами, самое главное, чтобы оценки важности каждого варианта в сумме составляли 11 баллов.
6. Баллы, присуждаемые Вами, следует заносить в таблицу.

Заполните следующие строки:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
a																	
b																	
c																	
d																	
	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	
a																	
b																	
c																	
d																	

Возраст _____ Семейное положение _____

Образование _____ Занимаемая должность _____

Стаж работы в аптеке _____ Хобби и интересы _____

Что Вам важно в работе именно в этой АО

Спасибо за понимание и заполнение анкет!

Лист 2

Вам нужно распределить 11 баллов между четырьмя вариантами каждого из утверждений

1. Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где:
 - a. хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений
 - b. имеется возможность установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе
 - c. я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника
 - d. у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность
2. Я не хотел бы работать там, где:
 - a. отсутствуют четкие указания, что от меня требуется
 - b. практически отсутствуют обратная связь и оценка эффективности моей работы
 - c. то, чем я занимаюсь, выглядит малополезным и малоценным
 - d. плохие условия работы, слишком шумно или грязно
3. Для меня важно, чтобы моя работа:
 - a. была связана со значительным разнообразием и переменами
 - b. давала мне возможность работать с широким кругом людей
 - c. обеспечивала мне четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется
 - d. позволяла мне хорошо узнать тех людей, с кем я работаю
4. Я полагаю, что я не был бы очень заинтересован работой, которая:
 - a. обеспечивала бы мне мало контактов с другими людьми
 - b. едва ли была бы замечена другими людьми
 - c. не имела бы конкретных очертаний, так что я не был бы уверен, что от меня требуется
 - d. была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций
5. Работа мне нравится, если
 - a. я четко представляю себе, что от меня требуется
 - b. у меня удобное рабочее место, и меня мало отвлекают
 - c. у меня хорошие вознаграждение и заработная плата
 - d. позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества
6. Полагаю, что мне бы понравилось, если
 - a. были бы хорошие условия работы, и отсутствовало бы давление на меня
 - b. у меня был бы очень хороший оклад
 - c. работа в действительности была бы полезная и приносила мне удовлетворение
 - d. мои достижения и работа оценивались бы по достоинству
7. Я не считаю, что работа должна
 - a. быть слабо структурированной, так что непонятно, что же следует делать
 - b. предоставлять слишком мало возможностей хорошо узнать других людей
 - c. быть малозначимой и малополезной для общества или неинтересной для выполнения
 - d. оставаться непризнанной, или ее выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся
8. Работа, приносящая удовлетворение,
 - a. связана со значительным разнообразием, переменами и стимуляцией энтузиазма
 - b. дает возможность совершенствовать свои профессиональные качества и развиваться как личность
 - c. является полезной и значимой для общества
 - d. позволяет мне быть креативным и экспериментировать с новыми идеями
9. Важно, чтобы работа
 - a. признавалась и ценилась организацией, в которой я работаю
 - b. давала бы возможности для персонального роста и совершенствования
 - c. была сопряжена с большим разнообразием и переменами
 - d. позволяла бы работнику оказывать влияние на других
10. Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение, если
 - a. в процессе ее выполнения мало возможностей осуществлять контакты с разными людьми
 - b. оклад и вознаграждение не очень хорошие
 - c. я не могу установить и поддерживать добрые отношения с коллегами по работе
 - d. у меня очень мало самостоятельности или возможностей для проявления гибкости
11. Самой хорошей является такая работа, которая
 - a. обеспечивает хорошие рабочие условия
 - b. дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы
 - c. предполагает выполнение интересных и полезных заданий
 - d. позволяет получить признание личных достижений и качества работы

12. Вероятно, я не буду хорошо работать, если
 - a. имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их
 - b. я не имею возможности совершенствовать свои личные качества
 - c. тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения
 - d. на рабочем месте пыльно, грязно или шумно.
13. При определении служебных обязанностей важно
 - a. дать людям возможность лучше узнать друг друга
 - b. предоставить работнику возможность ставить цели и достигать их
 - c. обеспечить условия для проявления работниками творческого начала
 - d. обеспечить комфортность и чистоту места работы
14. Вероятно, я не захочу работать там, где
 - a. у меня будет мало самостоятельности и возможностей для совершенствования своей личности
 - b. не поощряются исследования и проявление научного любопытства
 - c. очень мало контактов с широким кругом людей
 - d. отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы
15. Я был бы удовлетворен, если
 - a. была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками
 - b. работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены
 - c. мои достижения были бы оценены другими людьми
 - d. я точно знал бы, что от меня требуется и как я должен это выполнять
16. Работа меньше удовлетворяла бы меня, если
 - a. не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей
 - b. четко не знал бы правил и процедур выполнения работы
 - c. уровень оплаты моего труда не соответствовал бы уровню сложности выполняемой работы
 - d. я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и на то, что делают другие
17. Я полагаю, что должность должна предоставлять
 - a. четкие должностные инструкции и указания на то, что от меня требуется
 - b. возможность лучше узнать своих коллег по работе
 - c. возможности выполнять сложные производственные задания, требующие напряжения всех сил
 - d. разнообразие, перемены и поощрения
18. Работа приносила бы меньше удовлетворения, если
 - a. не допускала бы возможности хотя бы небольшого творческого вклада
 - b. осуществлялась бы изолированно, т.е. работник должен был бы работать в одиночестве
 - c. отсутствовал бы благоприятный внутренний климат, в котором работник мог бы профессионально расти
 - d. не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений
19. Я хотел бы работать там, где
 - a. другие люди признают и ценят выполняемую мной работу
 - b. у меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие
 - c. имеется достойная система надбавок и дополнительных льгот
 - d. можно выдвигать и апробировать новые идеи и проявлять креативность
20. Вряд ли я захотел бы работать там, где
 - a. не существует разнообразия или перемен в работе
 - b. у меня будет мало возможностей влиять на принимаемые решения
 - c. заработная плата не слишком высока
 - d. условия работы недостаточно хорошие
21. Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать
 - a. наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется
 - b. возможность проявлять креативность
 - c. возможность встречаться с интересными людьми
 - d. чувство удовлетворения и действительно интересные задания
22. Работа не будет доставлять удовольствие, если
 - a. предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы
 - b. условия работы некомфортны или в помещении очень шумно
 - c. работник не имеет возможности сравнивать свою работу с работой других
 - d. не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи

23. Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне
 - a. множество контактов с широким кругом интересных людей
 - b. возможность установления и достижения целей
 - c. возможность влиять на принятие решений
 - d. высокий уровень заработной платы
24. Я не думаю, чтобы мне нравилась бы работа, если
 - a. условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно или шумно
 - b. мало шансов влиять на других людей
 - c. мало возможностей для достижения поставленных целей
 - d. я не мог бы проявлять креативность и предлагать новые идеи
25. В процессе организации работы важно
 - a. обеспечить чистоту и комфортность рабочего места
 - b. создать условия для проявления работником самостоятельности
 - c. предусмотреть возможность разнообразия и перемен
 - d. обеспечить человеку широкие возможности контактов с другими людьми
26. Скорее всего, я не захотел бы работать там, где
 - a. условия работы некомфортны, т.е. шумно или грязно и т.д.
 - b. мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми
 - c. работа не является интересной или полезной
 - d. работа рутинная и задания редко меняются
27. Работа приносит удовлетворение, вероятно, когда
 - a. люди признают и ценят хорошо выполненную работу
 - b. существуют широкие возможности для маневра и проявления гибкости
 - c. можно ставить перед собой сложные и смелые цели
 - d. существует возможность лучше узнать своих коллег
28. Мне бы не понравилась работа, которая
 - a. не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения
 - b. не содержала бы в себе стимула к переменам
 - c. не позволяла бы мне устанавливать дружеские отношения с другими
 - d. была бы неконкретной и не ставила бы сложных задач
29. Я бы проявил стремление работать там, где
 - a. работа интересная и полезная
 - b. люди могут устанавливать длительные дружеские взаимоотношения
 - c. меня окружали бы интересные люди
 - d. я мог бы оказывать влияние на принятие решений
30. Я не считаю, что работа должна
 - a. предусматривать, чтобы человек большую часть времени работал в одиночку
 - b. давать мало шансов на признание личных достижений работника
 - c. препятствовать установлению взаимоотношений с коллегами
 - d. состоять в основном из рутинных обязанностей
31. Хорошо спланированная работа обязательно
 - a. предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок
 - b. имеет четкие рекомендации по выполнению и должностные обязанности
 - c. предусматривает возможность ставить цели и достигать их
 - d. стимулирует и поощряет выдвижение новых идей
32. Я считал бы, что работа не приносит удовлетворения, если
 - a. не мог бы выполнять сложную перспективную работу
 - b. было бы мало возможностей для проявления креативности
 - c. допускалась бы лишь малая доля самостоятельности;
 - d. сама суть работы не представлялась бы полезной или нужной
33. Наиболее важными характеристиками должности являются
 - a. возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления
 - b. важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение
 - c. возможность устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами
 - d. наличие значимых целей, которых призван достичь работник

АНКЕТА ДЛЯ ОЦЕНКИ ЛОЯЛЬНОСТИ (МОДИФИЦИРОВАННАЯ МЕТОДИКА Л.Г. ПОЧЕБУТ и О.Е. КОРОЛЕВОЙ)

Уважаемые коллеги!

Вы получили список с суждениями, которые свидетельствуют о вашем отношении к организации, в которой вы работаете. Перед Вами шкала с цифрами, представляющими собой градации от 1 до 11.

11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Каждая цифра — это оценка Вами предлагаемого суждения. Ваша задача состоит в том, чтобы определить свое отношение к суждению и присудить предъявленным суждениям градацию (вписать в скобки).

Градация 11 соответствует максимально позитивной оценке данного суждения, градация 1 – максимально негативное отношение, а градация 6 – нейтральное отношение. Пожалуйста, определяйте суждения исходя только из их содержания. Благодарим за сотрудничество!

№ п/п	Вопрос	Ответ
1.	Интересы руководства компании и ее сотрудников в большинстве случаев не совпадают	
2.	Как правило, дополнительные усилия сотрудника не оцениваются руководством в должной степени	
3.	Руководитель не должен обсуждать с подчиненными свои проблемы, так как это не способствует поддержанию авторитета	
4.	Если руководство держит подчиненных на некоторой дистанции, то к выполнению его распоряжений они относятся более ответственно	
5.	Чтобы успешно руководить людьми, нужно быть в курсе их проблем	
6.	Руководство должно постоянно контролировать работу своих подчиненных	
7.	Руководство может простить сотрудникам отступление от тех правил, которые они считают неразумными	
8.	Конфликты между сотрудниками, если они не касаются деловой сферы, не отражаются на работе организации	
9.	На работе гораздо важнее пользоваться расположением руководства, чем добиваться успеха отличным выполнением работы	
10.	Люди, которые живут только работой, часто вредят делу своим излишним рвением	
11.	Обязательства перед работниками компания должна выполнять, несмотря на финансовые затруднения	
12.	Руководство компании не должно принимать решения, с которыми не согласно большинство сотрудников	
13.	Зарботная плата сотрудника компании должна зависеть от экономической ситуации в его семье	
14.	Один сотрудник фирмы не может получать заработную плату, в 10 раз превышающую зарплату других сотрудников	
15.	Скорость продвижения по службе в первую очередь зависит от отношений с руководством, а затем уже от квалификации	
16.	Качественное выполнение должностных обязанностей является необходимым и достаточным условием карьерного роста	
17.	Руководство может пойти навстречу просьбе хорошего работника в нарушение общих правил	
18.	В дружном коллективе приятно работать, но им труднее управлять	

19.	Если, по мнению сотрудника, распоряжение руководства может повредить делу, сотрудник должен предупредить его об этом	
20.	Работа должна приносить не удовлетворение, а деньги	
21.	Повышение в должности не способствует сохранению дружеских отношений с коллегами	
22.	Если работа очень интересная, не так уж и важно, сколько за нее платят	
23.	Если большинство сотрудников принимают участие в управлении компанией, она будет работать более успешно	
24.	Сотрудник может настаивать на смене своего руководителя, если тот не соответствует занимаемой должности	
25.	Люди, которые стремятся угодить начальству, вызывают недоверие	
26.	Если сотрудник является специалистом высокого класса, руководство будет снисходительно относиться к его недостаткам	
27.	Если до рабочего места нужно добираться более полутора часов, то любая работа покажется утомительной и неинтересной	
28.	Я тщательно продумываю свой внешний вид, когда собираюсь на работу	
29.	Опаздывать - не такой уж большой грех	
30.	Сверхурочная работа должна оплачиваться дополнительно	
31.	Если кто-то из сотрудников не слишком хорошо выполняет свои обязанности, остальные не должны вмешиваться	
32.	Сотрудники имеют право знать, какую зарплату получают их коллеги	
33.	Если на совместном мероприятии руководитель пообещал завтра не наказывать за опоздание, то нет смысла спешить на работу	
34.	Если руководитель доволен своим подчиненным, проявление дополнительной инициативы со стороны сотрудника может ему только повредить	
35.	Получая зарплату, сотрудник вправе рассчитывать на «спасибо» от директора, а не наоборот	
36.	В компании и для сотрудников, и для руководителей правила должны быть одинаковыми	
37.	Я перейду в другую компанию при предложении мне там заработной платы больше на: 10% 20% 30% 50% ни при каких условиях	
38.	Я перейду в другую компанию в случае удовлетворения моих требований по з/п, если там: <input type="checkbox"/> будут больше уважать <input type="checkbox"/> будут лучше условия труда <input type="checkbox"/> будет меньше нагрузка <input type="checkbox"/> будет больше возможности для роста <input type="checkbox"/> работа более интересна и полезна <input type="checkbox"/> более четкое структурирование работы	

Возраст _____ Семейное положение _____
 Образование _____ Должность _____
 Стаж работы в АО _____

Спасибо!

АНКЕТА
ДИАГНОСТИКА СТЕПЕНИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ОСНОВНЫХ
ПОТРЕБНОСТЕЙ (МЕТОД ПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ В.В. СКВОРЦОВА)

Уважаемые специалисты!

Выберите из пары предложенных утверждений то, которое для Вас наиболее желанно в данный момент. Если оба утверждения для Вас одинаково значимы (незначимы), всё-таки выберите одно из них, наиболее желанное. Утверждения будут повторяться.

Я ХОЧУ:

Добиться признания и уважения	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Иметь теплые отношения с людьми
Добиться признания и уважения	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Обеспечить себе будущее
Добиться признания и уважения	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Зарабатывать на жизнь
Добиться признания и уважения	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Иметь хороших собеседников
Добиться признания и уважения	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Упрочить свое положение
Добиться признания и уважения	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Развивать свои силы и способности
Добиться признания и уважения	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Обеспечить себе материальный комфорт
Добиться признания и уважения	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Повышать уровень мастерства и компетентности
Добиться признания и уважения	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Избегать неприятностей
Добиться признания и уважения	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Стремиться к новому и неизведанному
Добиться признания и уважения	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Обеспечить себе положение и влияние
Добиться признания и уважения	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Покупать хорошие вещи
Добиться признания и уважения	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Заниматься делом, требующим полной отдачи
Добиться признания и уважения	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Быть понятым другими

Иметь теплые отношения с людьми	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Обеспечить себе будущее
Иметь теплые отношения с людьми	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Зарабатывать на жизнь
Иметь теплые отношения с людьми	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Иметь хороших собеседников
Иметь теплые отношения с людьми	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Упрочить свое положение
Иметь теплые отношения с людьми	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Развивать свои силы и способности
Иметь теплые отношения с людьми	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Обеспечить себе материальный комфорт
Иметь теплые отношения с людьми	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Повышать уровень мастерства и компетентности
Иметь теплые отношения с людьми	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Избегать неприятностей
Иметь теплые отношения с людьми	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Стремиться к новому и неизведанному
Иметь теплые отношения с людьми	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Обеспечить себе положение и влияние
Иметь теплые отношения с людьми	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Покупать хорошие вещи

Иметь теплые отношения с людьми	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Заниматься делом, требующим полной отдачи
Иметь теплые отношения с людьми	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Быть понятым другими

Обеспечить себе будущее	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Зарабатывать на жизнь
Обеспечить себе будущее	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Иметь хороших собеседников
Обеспечить себе будущее	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Упрочить свое положение
Обеспечить себе будущее	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Развивать свои силы и способности
Обеспечить себе будущее	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Обеспечить себе материальный комфорт
Обеспечить себе будущее	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Повышать уровень мастерства и компетентности
Обеспечить себе будущее	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Избегать неприятностей
Обеспечить себе будущее	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Стремиться к новому и неизведанному
Обеспечить себе будущее	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Обеспечить себе положение и влияние
Обеспечить себе будущее	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Покупать хорошие вещи
Обеспечить себе будущее	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Заниматься делом, требующим полной отдачи
Обеспечить себе будущее	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Быть понятым другими

Зарабатывать на жизнь	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Иметь хороших собеседников
Зарабатывать на жизнь	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Упрочить свое положение
Зарабатывать на жизнь	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Развивать свои силы и способности
Зарабатывать на жизнь	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Обеспечить себе материальный комфорт
Зарабатывать на жизнь	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Повышать уровень мастерства и компетентности
Зарабатывать на жизнь	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Избегать неприятностей
Зарабатывать на жизнь	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Стремиться к новому и неизведанному
Зарабатывать на жизнь	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Обеспечить себе положение и влияние
Зарабатывать на жизнь	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Покупать хорошие вещи
Зарабатывать на жизнь	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Заниматься делом, требующим полной отдачи
Зарабатывать на жизнь	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Быть понятым другими

Иметь хороших собеседников	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Упрочить свое положение
Иметь хороших собеседников	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Развивать свои силы и способности
Иметь хороших собеседников	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Обеспечить себе материальный комфорт

Иметь хороших собеседников	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Повышать уровень мастерства и компетентности
Иметь хороших собеседников	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Избегать неприятностей
Иметь хороших собеседников	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Стремиться к новому и неизведанному
Иметь хороших собеседников	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Обеспечить себе положение и влияние
Иметь хороших собеседников	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Покупать хорошие вещи
Иметь хороших собеседников	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Заниматься делом, требующим полной отдачи
Иметь хороших собеседников	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Быть понятым другими

Упрочить свое положение	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Развивать свои силы и способности
Упрочить свое положение	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Обеспечить себе материальный комфорт
Упрочить свое положение	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Повышать уровень мастерства и компетентности
Упрочить свое положение	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Избегать неприятностей
Упрочить свое положение	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Стремиться к новому и неизведанному
Упрочить свое положение	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Обеспечить себе положение и влияние
Упрочить свое положение	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Покупать хорошие вещи
Упрочить свое положение	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Заниматься делом, требующим полной отдачи
Упрочить свое положение	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Быть понятым другими

Развивать свои силы и способности	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Обеспечить себе материальный комфорт
Развивать свои силы и способности	<input checked="" type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Повышать уровень мастерства и компетентности
Развивать свои силы и способности	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input checked="" type="radio"/>	Избегать неприятностей
Развивать свои силы и способности	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Стремиться к новому и неизведанному
Развивать свои силы и способности	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Обеспечить себе положение и влияние
Развивать свои силы и способности	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Покупать хорошие вещи
Развивать свои силы и способности	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Заниматься делом, требующим полной отдачи
Развивать свои силы и способности	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Быть понятым другими

Обеспечить себе материальный комфорт	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Повышать уровень мастерства и компетентности
Обеспечить себе материальный комфорт	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Избегать неприятностей
Обеспечить себе материальный комфорт	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Стремиться к новому и неизведанному
Обеспечить себе материальный комфорт	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Обеспечить себе положение и влияние

Обеспечить себе материальный комфорт	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Покупать хорошие вещи
Обеспечить себе материальный комфорт	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Заниматься делом, требующим полной отдачи
Обеспечить себе материальный комфорт	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Быть понятым другими

Повышать уровень мастерства и компетентности	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Избегать неприятностей
Повышать уровень мастерства и компетентности	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Стремиться к новому и неизведанному
Повышать уровень мастерства и компетентности	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Обеспечить себе положение и влияние
Повышать уровень мастерства и компетентности	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Покупать хорошие вещи
Повышать уровень мастерства и компетентности	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Заниматься делом, требующим полной отдачи
Повышать уровень мастерства и компетентности	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Быть понятым другими

Избегать неприятностей	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Стремиться к новому и неизведанному
Избегать неприятностей	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Обеспечить себе положение и влияние
Избегать неприятностей	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Покупать хорошие вещи
Избегать неприятностей	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Заниматься делом, требующим полной отдачи
Избегать неприятностей	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Быть понятым другими

Стремиться к новому и неизведанному	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Обеспечить себе положение и влияние
Стремиться к новому и неизведанному	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Покупать хорошие вещи
Стремиться к новому и неизведанному	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Заниматься делом, требующим полной отдачи
Стремиться к новому и неизведанному	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Быть понятым другими

Обеспечить себе положение и влияние	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Покупать хорошие вещи
Обеспечить себе положение и влияние	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Заниматься делом, требующим полной отдачи
Обеспечить себе положение и влияние	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Быть понятым другими

Покупать хорошие вещи	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Заниматься делом, требующим полной отдачи
Покупать хорошие вещи	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Быть понятым другими

Заниматься делом, требующим полной отдачи	<input type="radio"/>	ИЛИ	<input type="radio"/>	Быть понятым другими
---	-----------------------	-----	-----------------------	----------------------

Возраст _____ Семейное положение _____ Образование _____

Должность _____ Стаж работы в АО _____

Спасибо!

АНКЕТА
ОЦЕНКА УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ РАБОТОЙ СОТРУДНИКА
(МЕТОДИКА Л.А. ВЕРЕЩАГИНОЙ)

Уважаемые коллеги!

Перед Вами анкета, содержащая 14 утверждений. Просим Вас оценить каждое из этих утверждений, обведя кружком цифру, соответствующую Вашим представлениям о степени удовлетворенности ваших потребностей.

- 1 -Вполне удовлетворен
 2- Удовлетворен
 3- Не вполне удовлетворен
 4- Не удовлетворен
 5- Крайне не удовлетворен

	Утверждение	Оценка
1.	Ваша удовлетворенность предприятием (организацией), где вы работаете	1 2 3 4 5
2.	Ваша удовлетворенность физическими условиями (жара, холод, шум и т.д.)	1 2 3 4 5
3.	Ваша удовлетворенность работой	1 2 3 4 5
4.	Ваша удовлетворенность слаженностью действий работников	1 2 3 4 5
5.	Ваша удовлетворенность стилем руководства вашего начальника	1 2 3 4 5
6.	Ваша удовлетворенность профессиональной компетенцией вашего начальника	1 2 3 4 5
7.	Ваша удовлетворенность заработной платой в смысле соответствия трудовым затратам	1 2 3 4 5
8.	Ваша удовлетворенность заработной платой в сравнении с тем, сколько за такую же работу платят на других предприятиях (в других организациях)	1 2 3 4 5
9.	Ваша удовлетворенность служебным (профессиональным) продвижением	1 2 3 4 5
10.	Ваша удовлетворенность возможностями продвижения	1 2 3 4 5
11.	Ваша удовлетворенность тем, как вы можете использовать свой опыт и способности	1 2 3 4 5
12.	Ваша удовлетворенность требованиями работы к интеллекту	1 2 3 4 5
13.	Ваша удовлетворенность длительностью рабочего дня	1 2 3 4 5
14.	В какой степени ваша удовлетворенность работой повлияла бы на ваше решение, если бы вы искали другую работу	1 2 3 4 5

Возраст _____ Семейное положение _____ Образование _____

Должность _____ Стаж работы в АО _____

Спасибо!

АНКЕТА
ИЗУЧЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ САМООЦЕНКИ
КОЛЛЕКТИВА (МЕТОДИКА Р.С. НЕМОВА)

Инструкция

<p>Ознакомившись со списком суждений, оцените, какое количество ваших коллег проявляет отношения и формы поведения, зафиксированные в содержании этих суждений.</p> <p>Выбранные оценки записывайте в опросном листе напротив порядкового номера соответствующих суждений.</p>	<p>Варианты ответов: «все» — 6 баллов; «почти все» — 5 баллов; «большинство» — 4 балла; «половина» — 3 балла; «меньшинство» — 2 балла; «почти никто» — 1 балл; «никто» — 0 баллов.</p>
--	---

№	Суждения	Оценка
1	Свои слова подтверждают делом	
2	Осуждают проявления индивидуализма	
3	Имеют сходные убеждения	
4	Радуются успехам друг друга	
5	Оказывают помощь новичкам и членам других подразделений	
6	Умело взаимодействуют друг с другом	
7	Знают задачи, стоящие перед коллективом	
8	Требовательны друг к другу	
9	Все вопросы решают сообща	
10	Едины в оценках проблем, стоящих перед коллективом	
11	Доверяют друг другу	
12	Делятся опытом работы с новичками и членами других подразделений	
13	Бесконфликтно распределяют обязанности между собой	
14	Знают итоги работы коллектива	
15	Никогда и ни в чем не ошибаются	
16	Объективно оценивают свои успехи и неудачи	
17	Личные интересы подчиняют интересам коллектива	
18	Одному и тому же посвящают свой досуг	
19	Защищают друг друга	
20	Учитывают интересы новичков и представителей других подразделений	
21	Взаимно дополняют друг друга в работе	
22	Знают положительные и отрицательные стороны работы коллектива	
23	Работают над решением задач и проблем с полной отдачей	
24	Не остаются равнодушными, если задеты интересы коллектива	
25	Одинаково оценивают правильность распределения обязанностей	
26	Помогают друг другу	
27	К новичкам, старым членам коллектива и представителям других подразделений предъявляют одинаково справедливые требования	
28	Самостоятельно выявляют и исправляют недостатки в работе	
29	Знают правила поведения в коллективе	
30	Никогда и ни в чем не сомневаются	
31	Не бросают начатое дело на полпути	
32	Отстаивают принятые в коллективе нормы поведения	
33	Одинаково оценивают интересы коллектива	
34	Искренне огорчаются при неудачах коллег	
35	Одинаково объективно оценивают работу старых, новых членов коллектива и представителей других подразделений	
36	Быстро разрешают конфликты и противоречия, возникающие в процессе взаимодействия друг с другом при решении коллективных задач	

37	Хорошо знают свои обязанности	
38	Сознательно подчиняются дисциплине	
39	Верят в свой коллектив	
40	Одинаково оценивают неудачи коллектива	
41	Тактично ведут себя в отношении друг друга	
42	Не подчеркивают своих преимуществ перед новичками и представителями других подразделений	
43	Быстро находят между собой общий язык	
44	Хорошо знают приемы и методы совместной работы	
45	Всегда и во всем правы	
46	Общественные интересы ставят выше личных	
47	Поддерживают полезные для коллектива начинания	
48	Имеют одинаковые представления о нормах нравственности	
49	Доброжелательно относятся друг к другу	
50	Тактично ведут себя по отношению к новичкам и членам других подразделений	
51	Берут на себя руководство коллективом, если потребуется	
52	Хорошо знают работу товарищей по коллективу	
53	По-хозяйски относятся к имуществу фирмы	
54	Поддерживают сложившиеся в коллективе традиции	
55	Дают одинаковые оценки социально значимым качествам личности	
56	Уважают друг друга	
57	Тесно сотрудничают с новичками и членами других коллективов	
58	Принимают на себя обязанности других членов коллектива при необходимости	
59	Знают черты характера друг друга	
60	Все умеют делать	
61	Ответственно выполняют любую работу	
62	Оказывают активное сопротивление силам, разобщающим коллектив	
63	Одинаково оценивают правильность распределения поощрений	
64	Поддерживают друг друга в трудные минуты	
65	Радуются успехам новичков и представителей других подразделений	
66	Действуют слаженно и организованно в сложных ситуациях	
67	Хорошо знают привычки и склонности друг друга	
68	Активно участвуют в общественной работе	
69	Постоянно заботятся об успехах коллектива	
70	Одинаково оценивают справедливость наказаний	
71	Взаимно относятся друг к другу	
72	Искренне сопереживают неудачам новичков и членов других подразделений	
73	Быстро находят вариант распределения обязанностей, который устраивает всех	
74	Хорошо знают, как обстоят дела друг у друга	

Возраст _____ Семейное положение _____ Образование _____
 Должность _____ Стаж работы в АО _____

Спасибо!

АНКЕТА
«ОЦЕНКА УРОВНЯ КОНФЛИКТНОСТИ ЛИЧНОСТИ»
(МЕТОДИКА В. И. АНДРЕЕВА)

Уважаемые коллеги!

При ответе на вопросы теста из трёх предлагаемых вариантов ответа выберите один

1. Характерно ли для Вас стремление к доминированию, то есть к тому, чтобы подчинить своей воле других:
а) нет, б) когда как, в) да.
2. Есть ли в Вашем коллективе люди, которые Вас побаиваются, а, возможно, и ненавидят:
а) да, б) ответить затрудняюсь, в) нет.
3. Кто Вы в большей степени:
а) пацифист, б) принципиальный, в) предприимчивый.
4. Как часто Вам приходится выступать с критическими суждениями:
а) часто, б) периодически, в) редко.
5. Что для Вас было бы наиболее характерно, если бы Вы возглавили новый для Вас коллектив:
а) разработал бы программу работы коллектива на год вперед и убедил бы коллектив в её целесообразности,
б) изучил бы, кто есть кто, и установил бы контакт с лидерами,
в) чаще бы советовался с людьми.
6. В случае неудач, какое состояние для Вас наиболее характерно:
а) пессимизм, б) плохое настроение, в) обида на самого себя.
7. Характерно ли для Вас стремление отстаивать и соблюдать традиции Вашего коллектива:
а) да, б) скорее всего, да, в) нет.
8. Относите ли Вы себя к людям, которым лучше сказать горькую правду в глаза, чем промолчать:
а) да, б) скорее всего, да, в) нет.
9. Из трёх личностных качеств, с которыми Вы боретесь, чаще всего стараетесь изжить в себе:
а) раздражительность, б) обидчивость, в) нетерпимость критики других.
10. Кто Вы в большей степени:
а) независимый, б) лидер, в) генератор идей.
11. Каким человеком считают Вас Ваши друзья:
а) экстравагантным, б) оптимистом, в) настойчивым.
12. Против чего Вам чаще всего приходится бороться:
а) несправедливости, б) бюрократизма, в) эгоизма.
13. Что для Вас наиболее характерно:
а) недооцениваю свои способности,
б) оцениваю свои способности достаточно объективно,
в) переоцениваю свои способности.
14. Что Вас приводит к столкновению и конфликту с людьми чаще всего:
а) излишняя инициатива, б) излишняя критичность, в) излишняя прямолинейность.

Возраст _____ Семейное положение _____ Образование _____
 Должность _____ Стаж работы в АО _____

Спасибо!

АНКЕТА «ОЦЕНКА СТИЛЯ РУКОВОДСТВА» (МЕТОДИКА А.Л. ЖУРАВЛЕВА)

Уважаемые коллеги!

Вам будет предложено 27 характеристик деятельности Вашего руководителя и к каждой из них указано по 5 вариантов ее проявления. Выберите, пожалуйста, один или несколько из этих 5 вариантов, которые соответствуют его руководству, и отметьте их.

1. Распределение полномочий между руководителями и подчиненными:
 - а) централизует руководство, требует, чтобы о всех деталях докладывали именно ему;
 - б) пассивен в выполнении управленческих функций;
 - в) четко распределяет функции между собой, своими заместителями и подчиненными;
 - г) ожидает указаний сверху или даже требует их;
 - д) централизует руководство только в трудных ситуациях.
2. Действия руководителя в критических (напряженных) ситуациях:
 - а) переходит на более жесткие методы руководства;
 - б) не меняет способы руководства;
 - в) не обходится без помощи вышестоящих руководителей;
 - г) начинает более тесно взаимодействовать с подчиненными;
 - д) плохо справляется со своими обязанностями.
3. Контакты руководителя с подчиненными:
 - а) недостаточно общительный, с людьми разговаривает мало;
 - б) регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть;
 - в) умеет общаться, но специально ограничивает общение с подчиненными, держится от них на расстоянии;
 - г) старается общаться с подчиненными, но при этом испытывает трудности в общении;
 - д) общается в основном с активом коллектива.
4. Продуктивность работы коллектива в отсутствие руководителя:
 - а) исполнители работают хуже;
 - б) коллектив не снижает продуктивности;
 - в) исполнители постоянно работают не в полную силу;
 - г) продуктивность работы повышается;
 - д) коллектив работает с переменным успехом.
5. Отношение руководителя к советам и возражениям со стороны исполнителей:
 - а) сам обращается за советом к подчиненным;
 - б) не допускает, чтобы руководимые ему советовали и тем более возражали;
 - в) подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю;
 - г) руководитель советуется даже тогда, когда обстоятельства не особенно требуют этого;
 - д) если исполнители знают, как лучше выполнить работу, они говорят об этом своему руководителю.
6. Контроль деятельности подчиненных:
 - а) контролирует от случая к случаю;
 - б) всегда очень строго контролирует работу отдельных исполнителей и коллектива в целом;
 - в) контролируя работу, всегда замечает положительные результаты, хвалит исполнителей;
 - г) контролируя, всегда выискивает недостатки в работе;
 - д) нередко вмешивается в работу исполнителей.
7. Соотношение решений производственных и социально-психологических задач в процессе руководства коллективом:
 - а) его интересует только выполнение плана, а не отношения людей друг к другу;
 - б) решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе;
 - в) в работе не заинтересован, подходит к делу формально;
 - г) больше внимания уделяет налаживанию взаимоотношений в коллективе, а не выполнению производственных заданий;
 - д) когда нужно, защищает интересы своих подчиненных.

8. Характер приказов руководителя:

- а) приказывает так, что хочется выполнять;
- б) приказывать руководитель не умеет;
- в) просьба руководителя не отличается от приказа;
- г) приказы принимаются, но выполняются недостаточно хорошо и быстро;
- д) его приказы вызывают у руководимых им недовольство.

9. Отношение руководителя к критике со стороны подчиненных:

- а) обычно не обижается, прислушивается к ней;
- б) выслушивает, даже обещает принять меры, но ничего не делает;
- в) не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть это;
- г) принимает критику только со стороны вышестоящих руководителей;
- д) не реагирует.

10. Поведение руководителя при недостатке знаний:

- а) сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком;
- б) если что-то не знает, то не боится это показать и обращается за помощью к другим;
- в) не стремится пополнить свои знания;
- г) когда чего-то не знает, скрывает это и старается самостоятельно восполнить недостаток знаний;
- д) если не знает, как решить вопрос или выполнить работу, то поручает это своим подчиненным.

11. Распределение ответственности между руководителем и подчиненными:

- а) складывается впечатление, что он боится отвечать за свои действия, хочет уменьшить свою ответственность;
- б) ответственность распределяет между собой и своими подчиненными;
- в) всю ответственность возлагает только на себя;
- г) нередко подчеркивает ответственность вышестоящих руководителей, старается свою ответственность переложить на них;
- д) бывает, что руководитель, являясь ответственным за какое-то дело, пытается переложить его на своих замов или нижестоящих руководителей.

12. Отношение руководителя к своим заместителям или помощникам:

- а) старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами;
- б) он добивается безотказного подчинения заместителей и помощников;
- в) руководителю безразлично, кто у него работает заместителем (помощником);
- г) осторожен по отношению к заместителям, потому что боится за свое положение;
- д) не желает иметь рядом очень квалифицированного специалиста.

13. Эмоциональная удовлетворенность исполнителя в отсутствие руководителя:

- а) исполнители довольны, когда отсутствует руководитель, они чувствуют некоторое облегчение;
- б) с руководителем работать интересно, поэтому ожидают его возвращения;
- в) отсутствие руководителя не замечается исполнителями;
- г) вначале исполнители довольны, что руководитель отсутствует, а потом скучают;
- д) сначала отсутствие руководителя чувствуется исполнителями, а затем быстро забывается.

14. Преобладающие методы воздействия на подчиненных:

- а) для выполнения какой-то работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных;
- б) всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит;
- в) часто обращается к подчиненным с поручениями, просьбами, советами;
- г) часто делает руководимым замечания и выговоры;
- д) его замечания всегда справедливы.

15. Характер обращения руководителя с подчиненными:

- а) всегда обращается к подчиненным вежливо и доброжелательно;
- б) по отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым;
- в) в обращении к подчиненным часто проявляет равнодушие;
- г) создается впечатление, что вежливость руководителя неискренняя;
- д) характер обращения с подчиненными у него часто меняется.

16. Участие членов коллектива в управлении:

- а) руководитель привлекает членов коллектива к управлению;
- б) нередко руководитель перекладывает свои функции на других;
- в) управленческие функции не закрепляются стабильно, их распределение может меняться;
- г) бывает, что управленческие функции фактически принимают на себя другие члены коллектива, а не руководитель;
- д) управленческие функции выполняет только руководитель.

17. Поддержание руководителем трудовой дисциплины:

- а) стремится к формальной дисциплине и идеальному подчинению;
- б) не может влиять на дисциплину;
- в) умеет поддерживать дисциплину и порядок;
- г) дисциплина выглядит хорошей, так как подчиненные боятся руководителя;
- д) недостаточно пресекает нарушения дисциплины.

18. Характер общения руководителя с исполнителями:

- а) общается с подчиненными только по деловым вопросам;
- б) заговаривая с подчиненными о деле, руководитель спрашивает и о личном, о семье;
- в) часто общается по личным вопросам, не касаясь дела;
- г) инициатива общения исходит от исполнителей, руководитель редко заговаривает сам;
- д) нередко руководителя трудно понять в общении с ним.

19. Характер принятия решения по руководству коллективом:

- а) руководитель единолично вырабатывает решения или отменяет их;
- б) редко берется за выполнение сложного дела, а скорее уходит от этого;
- в) старается решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы;
- г) решает только те вопросы, которые сами возникают, не старается заранее предусмотреть их решение;
- д) берется за решение в основном мелких вопросов.

20. Взаимоотношения между людьми в коллективе:

- а) в коллективе недостаточно развиты взаимопомощь и взаимное доверие;
- б) старается, чтобы на работе у подчиненных было хорошее настроение;
- в) в коллективе наблюдается повышенная текучесть кадров, люди нередко уходят из коллектива и не жалеют об этом;
- г) люди относятся к друг другу чутко, по-дружески;
- д) в присутствии руководителя исполнителям постоянно приходится работать в напряжении.

21. Предоставление самостоятельности подчиненным:

- а) способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно;
- б) иногда руководитель навязывает свое мнение, а говорит, что это мнение большинства;
- в) исполнители работают больше по указаниям руководителя, нежели самостоятельно;
- г) исполнители предоставлены самим себе;
- д) предоставляет подчиненным самостоятельность лишь время от времени.

22. Отношение руководителя к советам других:

- а) регулярно советуется с исполнителями, особенно с опытными работниками;
- б) советуется с подчиненными только в сложной ситуации;
- в) обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми исполнителями;
- г) с удовольствием прислушивается к мнению коллег;
- д) советуется только с вышестоящими руководителями.

23. Соотношение инициативы руководителя и подчиненных:

- а) инициатива подчиненных руководителем не принимается;
- б) считает, что лучше сделать меньше (тогда меньше спросят);
- в) руководитель поддерживает инициативу подчиненных;
- г) руководитель не может действовать сам, а ждет, когда его «подтолкнут»;
- д) инициативу не проявляют ни руководитель, ни подчиненные.

24. Характер требовательности руководителя:

- а) его любимый лозунг: «Давай, давай!»;
- б) он требователен, но заодно и справедлив;
- в) о нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придиричивым;
- г) пожалуй, он не очень требовательный человек;
- д) руководитель требователен к себе и к другим.

25. Отношение руководителя к нововведениям:

- а) наверное, он консервативен, потому что боится нового;
- б) охотно поддерживает целесообразные нововведения;
- в) поддерживая нововведения в сфере производства, с большим трудом меняет характер общения с людьми;
- г) у него лучше получается с нововведениями в непромышленной сфере (в быту, на отдыхе, в межличностных отношениях);
- д) нововведения проходят мимо руководителя.

26. Привлечение членов коллектива к выработке решений:

- а) в своей работе широко опирается на общественные организации;
- б) многие вопросы решаются коллективом на общем собрании;
- в) некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие;
- г) большинство вопросов решает за коллектив сам руководитель;
- д) руководитель способствует внедрению различных форм самоуправления в коллективе:

27. Отношение руководителя к самому себе:

- а) руководителю безразлично, что о нем думают подчиненные;
- б) никогда и ни в чем не проявляет своего превосходства над исполнителями;
- в) считает себя незаменимым в коллективе;
- г) увлеченно занимается своим делом и не думает о том, как его оценивают;
- д) руководитель излишне критичен по отношению к исполнителям.

Возраст _____ Семейное положение _____ Образование _____
Должность _____ Стаж работы в АО _____

Спасибо!

АНКЕТА «ИНТЕГРАЦИЯ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ В КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ АО

Уважаемые коллеги!

Просим ответить Вас на ряд вопросов.

1. Есть ли в Вашей организации управление лояльностью персонала? _____
2. С чем Вы связываете отсутствие управления лояльностью персонала в Вашей организации?

3. Что Вы делаете для повышения лояльности персонала? _____
4. Как, по Вашему мнению, можно увеличить лояльность персонала?

5. Как Вы относитесь к повышению заработной платы для увеличения лояльности персонала? _____
6. Какие мероприятия на этапе подбора персонала помогут увеличить лояльность фармацевтических кадров? _____
7. Какие мероприятия на этапе адаптации помогут увеличить лояльность фармацевтических кадров? _____
8. Какие мероприятия на этапе обучения и развития помогут увеличить лояльность фармацевтических кадров? _____
9. Какие мероприятия на этапе оценки персонала помогут увеличить лояльность фармацевтических кадров? _____
10. Какие мероприятия на этапе подготовки руководителей помогут увеличить лояльность фармацевтических кадров? _____
11. Какие мероприятия на этапе управления карьерой помогут увеличить лояльность фармацевтических кадров? _____
12. Какие мероприятия на этапе оплаты труда и мотивации, получившие наибольшее количество голосов помогут увеличить лояльность фармацевтических кадров?

Сколько аптек в Вашей АО?

Какова численность персонала в Вашей АО?

Ваша должность _____ Стаж работы _____

Спасибо!

**АНКЕТА
ВЫБОР МЕРОПРИЯТИЙ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ
ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ КАДРОВ**

Уважаемые коллеги!

Какие мероприятия Вы предпочтете для повышения лояльности работников аптечных организаций?
Оцените по 20-балльной шкале.

Мероприятие	Балл
Установление оплаты труда на уровне среднерыночной	
Понятность и прозрачность системы мотивации	
Обучение, направленное на коррекцию стиля управления заведующего аптекой	
Обучение заведующих аптеками управлению конфликтами	
Обучение, учитывающее текущие потребности ФК	
Обучение заведующих аптеками навыкам обратной связи	
Внедрение/функционирование системы наставничества	
Согласование видения карьерного пути ФК с возможностями АО	
Использование немонетарной мотивации	
Оценка деловых качеств кандидатов на должности провизоров и фармацевтов, влияющих на социально-психологический климат коллектива	
Оценка деловых качеств кандидатов на должности заведующих аптеками, влияющих на социально-психологический климат коллектива	
Предоставление возможности карьерного роста, создание кадрового резерва	
Предупреждение и уменьшение сопротивления ФК оценочным мероприятиям	

Проранжируйте мероприятия в зависимости от степени влияния на лояльность персонала аптек
(поставьте ранги от 1 до13)

Мероприятие	Ранг
Установление оплаты труда на уровне среднерыночной	
Понятность и прозрачность системы мотивации	
Обучение, направленное на коррекцию стиля управления заведующего аптекой	
Обучение заведующих аптеками управлению конфликтами	
Обучение, учитывающее текущие потребности ФК	
Обучение заведующих аптеками навыкам обратной связи	
Внедрение/функционирование системы наставничества	
Согласование видения карьерного пути ФК с возможностями АО	
Использование немонетарной мотивации	
Оценка деловых качеств кандидатов на должности провизоров и фармацевтов, влияющих на социально-психологический климат коллектива	
Оценка деловых качеств кандидатов на должности заведующих аптеками, влияющих на социально-психологический климат коллектива	
Предоставление возможности карьерного роста, создание кадрового резерва	
Предупреждение и уменьшение сопротивления ФК оценочным мероприятиям	

Благодарим за уделенное время и внимание!

АНКЕТА ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ (МЕТОДИКА В.П. ПРЯДЕИНА)

Инструкция. В бланке для ответов после номеров соответствующих утверждений поставьте:

7 баллов	«безусловно да»
6 баллов	«да»
5 баллов	«возможно да»
4 баллов	ответ нейтральный (прибегать в исключительных случаях)
3 баллов	«возможно нет»
2 баллов	«нет»
1 баллов	«безусловно нет»

Текст опросника

1. Я тщательно взвешиваю свои возможности, прежде чем принять то или иное решение.
2. Считаю, что за все свои действия и поступки человек должен отвечать.
3. При выполнении коллективных поручений я предпочитаю быть в исполнителях.
4. После совершения неблагоприятного поступка меня потом мучает совесть.
5. Данные мною обещания я всегда выполняю.
6. Я предпочитаю не браться за слишком серьезные дела.
7. Среди многих моих коллег я отличаюсь более ответственным отношением к делу.
8. Мне подходит та работа, которая требует большой ответственности и самостоятельности принимаемых решений.
9. Важные дела и ответственные поручения лучше выполнять вместе с коллегами.
10. Я очень серьезно отношусь к общественным поручениям.
11. Я прилагаю все свои усилия, чтобы закончить начатое дело.
12. Бывало, что за мои поступки отвечали коллеги.

Бланк для ответов						
Ответы: 7-безусловно да; 6-да; 5-возможно да; 4- нечто среднее; 3 – возможно нет; 2– нет; 1- безусловно нет.						
№ вопроса	Прямая шкала	№ вопроса	Прямая шкала	№ вопроса	Прямая шкала	Обратная шкала
1		2		3		
4		5		6		
7		8		9		
10		11		12		
сумма		сумма		сумма		
Общая сумма =						

Ключ для обработки и интерпретация данных

Ключ: Подсчитывается общая сумма баллов по всем вопросам. При этом, в итоговую сумму баллов третьей (ответы на вопросы № 3, 6, 9, 12) колонки идут ответы, подсчитанные по обратной шкале.

Например: если за ответ на вопрос 6 в третьей колонке ставится 5 баллов, то в итоговую сумму идет 3 балла по обратной шкале.

Шкалы	Безусловно да	Да	Возможно да	Нечто среднее	Возможно нет	Нет	Безусловно нет
Прямая	7	6	5	4	3	2	1
Обратная	1	2	3	4	5	6	7

Об ответственности испытуемых можно говорить при сумме баллов от 60 до 84.

Ответственность ситуативная при сумме от 37 до 59 баллов.

Безответственность – при сумме от 12 до 36 баллов.

АНКЕТА ОЦЕНКА РИСКОВ ПРОЦЕССА ЗАКАЗА ТОВАРОВ

Причина появления риска:	безответственность, невнимательность, негативное отношение к выполняемой работе; халатность; недостаточная компетентность.
Источник риска:	руководитель аптечной организации, заведующий аптекой, провизор, фармацевт

ИНСТРУКЦИЯ

Оцените по 11-балльной шкале вероятность возникновения риска (негативного события) и его последствия в Вашей аптеке

	Риск (негативное событие)	Оценка вероятности возникновения риска (негативного события)	Последствия риска (события)	Оценка последствий риска (негативного события)
1	Неправильный заказ товара (выбор неправильного наименования)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Появление неходового товара, истечение срока годности	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
2	Неправильный заказ товарной позиции (неверное количество, мало)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Нехватка товара	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
3	Неправильный заказ товарной позиции (неверное количество, много)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Избыток товара	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
4	Заказ товара не в соответствии с потребностью, затоваривание	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Затоваривание, материальные потери от истечения срока годности	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
5	Заказ товара не в соответствии с потребностью, недостаточность товарного запаса	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Недовольные покупатели, ущерб репутации, экономический ущерб	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
6	Неправильный выбор поставщика, высокие цены	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Недовольные покупатели, ущерб репутации, экономический ущерб	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
7	Несвоевременный заказ товара	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Недовольные покупатели, ущерб репутации, экономический ущерб	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
8	Отсутствие договора поставки	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Нарушение требований НД	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
9	Невозможность заказать товар, отсутствие навыков устранения ошибок работы с программой и компьютером	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Недовольные покупатели, ущерб репутации, экономический ущерб	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11

10	Невозможность заказать товар, из-за долгов перед поставщиком как результата несвоевременной оплаты	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Недовольные покупатели, ущерб репутации, экономический ущерб	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
11	Невозможность заказать товар, из-за затоваривания аптеки	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Недовольные покупатели, ущерб репутации, экономический ущерб	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
12	Отсутствие информации о структуре ассортимента и ходовых товарах	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Недовольные покупатели, ущерб репутации, экономический ущерб	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
13	Заказ товара у поставщика с плохой репутацией	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Появление несоответствующего товара	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
14	Заказ товара не в соответствии с потребностью – формирование плохого ассортимента	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Недовольные покупатели, ущерб репутации, экономический ущерб	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
15	Несоблюдение интервала закупок	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Недовольные покупатели, ущерб репутации, экономический ущерб	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
16	Заказ товара у поставщика с невыгодными условиями оплаты	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Недовольные покупатели, ущерб репутации, экономический ущерб	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
17	Заказ товара у поставщика с невыгодным минимальным размером заказа	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Недовольные покупатели, ущерб репутации, экономический ущерб	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
18	Отсутствие свободы выбора размера и интервала поставки	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Недовольные покупатели, ущерб репутации, экономический ущерб	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
19	Неоперативное, негибкое реагирование на изменение спроса	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Недовольные покупатели, ущерб репутации, экономический ущерб	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
20	Выбор трудоемкого способа заказа товара (по телефону) из-за некомпетентности в работе с компьютером	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Недовольные покупатели, ущерб репутации, экономический ущерб	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11

ОЦЕНКА РИСКОВ ПРОЦЕССА ПРИЕМКИ ТОВАРОВ

Причина появления риска:	безответственность, невнимательность; негативное отношение к выполняемой работе; халатность; недостаточная компетентность.
Источник риска:	руководитель аптечной организации, заведующий аптекой, провизор, фармацевт

ИНСТРУКЦИЯ

Оцените по 11-балльной шкале вероятность возникновения риска (негативного события) и его последствия в Вашей аптеке

	Риск (негативное событие)	Оценка вероятности возникновения риска (негативного события)	Последствия риска (события)	Оценка последствий риска (негативного события)
1	Приемка товара без/с неполным пакетом сопроводительных документов	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Появление несоответствующего товара Экономические потери	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
2	Приемка товара с ошибками в сопроводительных документах (не все реквизиты)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Появление несоответствующего товара Экономические потери	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
3	Приемка товара без информации о документах, подтверждающих качество	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Появление несоответствующего товара Экономические потери	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
4	Приемка несоответствующего заказу товара (другие наименования ЛП)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Появление несоответствующего товара	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
5	Приемка товара в поврежденной транспортной таре	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Появление несоответствующего товара	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
6	Отсутствие документального оформления приемки (штампа приемки, подписи материально-ответственного лица, даты приемки)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Нарушение требований НД	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
7	Приемка товара, не соответствующего накладной по количеству	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Появление несоответствующего товара Экономические потери	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
8	Приемка товара, не соответствующего по показателю «Описание»	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Появление несоответствующего товара Экономические потери	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
9	Приемка товара в поврежденной упаковке	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Появление несоответствующего товара	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
10	Приемка товара, не соответствующего накладной по сроку годности	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Появление несоответствующего товара Экономические потери	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11

11	Приемка товара, не соответствующего накладной по серии	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Появление несоответствующего товара Экономические потери	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
12	Приемка товара, забракованного в соответствии с письмами Росздравнадзора	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Появление несоответствующего товара Экономические потери	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
13	Отсутствие Журнала регистрации поступивших товаров	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Нарушение требований НД	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
14	Отсутствие Журнала регистрации накладных	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Нарушение требований НД Претензии КО	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
15	Отсутствие ответственного за приемку товара	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Нарушение требований НД Претензии КО	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
16	Отсутствие журнала регистрации писем Росздравнадзора/ Отсутствие ведения	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Нарушение требований НД Претензии КО	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
17	Нарушение хранения товара во время приемки/отсутствие необходимого оборудования	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Появление несоответствующего товара Претензии КО	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
18	Отсутствие приемки по качеству и количеству	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Плохие отношения с поставщиком	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
19	Отсутствие приемки по качеству и количеству	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Появление несоответствующего товара	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
20	Несвоевременная приемка товара по качеству и количеству	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Отсутствие нужного товара Экономические потери	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
21	Отсутствие выделенной зоны приемки товара	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Нарушение требований НД Претензии КО	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
22	Несвоевременное помещение товара в карантинную зону	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Реализация несоответствующего товара	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
23	Порча (бой, нарушение товарного вида), потеря товара во время приемки	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Появление несоответствующего товара Экономические потери	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
24	Хищение товара сотрудниками во время приемки	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Плохие отношения с поставщиком	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
25	Приемка товара не материально ответственным лицом	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Появление несоответствующего товара	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11

ОЦЕНКА РИСКОВ ПРОЦЕССА ХРАНЕНИЯ ТОВАРОВ

Причина появления риска:	безответственность, невнимательность; негативное отношение к выполняемой работе; халатность; недостаточная компетентность.
Источник риска:	руководитель аптечной организации, заведующий аптекой, провизор, фармацевт

ИНСТРУКЦИЯ

Оцените по 11-балльной шкале вероятность возникновения риска (негативного события) и его последствия в Вашей аптеке

1	Риск (негативное событие)	Оценка вероятности возникновения риска (негативного события)											Последствия риска (события)	Оценка последствий риска (негативного события)										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Выбор неправильного места хранения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Появление несоответствующего товара Претензии КО	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2	Выбор неправильного светового режима	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Появление несоответствующего товара Претензии КО	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
3	Выбор неправильного температурного режима	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Появление несоответствующего товара Претензии КО	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
4	Выбор неверного режима влажности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Появление несоответствующего товара Претензии КО	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
5	Отсутствие средств измерения климата в помещениях хранения/неисправные приборы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Появление несоответствующего товара Претензии КО	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
6	Отсутствие журнала регистрации параметров климата в помещениях хранения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Появление несоответствующего товара Претензии КО	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
7	Отсутствие журнала периодической регистрации температуры внутри холодильного оборудования	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Появление несоответствующего товара Претензии КО	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
8	Нерегулярный контроль параметров климата и ведение журнала	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Появление несоответствующего товара Претензии КО	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
9	Использование неуполномоченных приборов регистрации параметров климата	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Появление несоответствующего товара Претензии КО	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
10	Отсутствие ответственного за поверку приборов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Появление несоответствующего товара Претензии КО	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

11	Отсутствие графика проведения проверок	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Появление несоответствующего товара Претензии КО	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
12	Непроведение/проведение неадекватных корректирующих действий при отклонениях микроклимата	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Появление несоответствующего товара Претензии КО Экономические потери	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
13	Отсутствие журнала регистрации корректирующих мероприятий	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Появление несоответствующего товара Претензии КО	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
14	Использование неисправного, несоответствующего оборудования для хранения (холодильников, стеллажей и др.)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Появление несоответствующего товара Претензии КО Экономические потери	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
15	Отсутствие журнала контроля ЛП с ограниченным сроком годности/отсутствие ведения журнала	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Появление несоответствующего товара Претензии КО	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
16	Несвоевременный контроль сроков годности, истечение срока годности	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Появление несоответствующего товара Претензии КО	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
17	Нарушение порядка хранения ЛП в витринах	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Появление несоответствующего товара Претензии КО	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
18	Хранение товаров на полу без поддонов	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Появление несоответствующего товара Претензии КО	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
19	Нарушение порядка хранения медицинских изделий	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Появление несоответствующего товара Претензии КО	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
20	Бой, порча товаров в процессе хранения из-за сотрудников	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Появление несоответствующего товара Претензии КО	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
21	Совместное хранение товаров, подлежащих раздельному хранению	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Появление несоответствующего товара Претензии КО	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
22	Отсутствие на рабочем месте актуальных нормативных документов, регламентирующих хранение	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Появление несоответствующего товара Претензии КО Экономические потери	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11

23	Несоблюдение выбранной системы хранения	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Потеря товара Претензии КО Экономические потери	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
24	Поломка оборудования для хранения из-за сотрудников	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Экономические потери	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
25	Нехватка места для хранения товара	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Экономические потери	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
26	Отсутствие возможности оперативно найти хранящийся товар, неудобная систематизация мест хранения	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Недовольный покупатель Экономические потери	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
27	Отсутствие порядка в местах хранения товаров	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Появление несоответствующего товара Претензии КО Экономические потери	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
28	Отсутствие маркировки мест хранения, стеллажных карточек	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Появление несоответствующего товара Претензии КО Экономические потери	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
29	Хищение товаров сотрудниками аптеки в процессе хранения	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Недостача Экономические потери	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
30	Отсутствие карантинной зоны	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Экономические потери	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11

ОЦЕНКА РИСКОВ ПРОЦЕССА РЕАЛИЗАЦИИ ТОВАРОВ

Причина появления риска:	безответственность, невнимательность; негативное отношение к выполняемой работе; халатность; недостаточная компетентность.
Источник риска:	руководитель аптечной организации, заведующий аптекой, провизор, фармацевт

ИНСТРУКЦИЯ

Оцените по 11-балльной шкале вероятность возникновения риска (негативного события) и его последствия в Вашей аптеке

	Риск (негативное событие)	Оценка вероятности возникновения риска (негативного события)	Последствия риска (события)	Оценка последствий риска (негативного события)
1	Реализация рецептурного ЛП без рецепта	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Претензии КО Неадекватное самолечение	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
2	Возврат покупателю рецепта на ЛП, подлежащий ПКУ	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Претензии КО Экономические потери	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
3	Реализация ЛП по неправильно выписанному рецепту	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Претензии КО Экономические потери	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
4	Реализация ЛП по просроченному рецепту	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Претензии КО Экономические потери	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
5	Отсутствие журнала неправильно выписанных рецептов	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Претензии КО Экономические потери	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
6	Отсутствие/отсутствие ведения журнала по обеспечению ЛП, входящими в минимальный ассортимент, но отсутствующими на момент обращения покупателя	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Претензии КО Экономические потери	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
7	Отсутствие журнала учета дефектуры	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Претензии КО Экономические потери	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
8	Отсутствие гашения неправильного рецепта штампом «Рецепт недействителен»	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Претензии КО Экономические потери	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
9	Превышение норм отпуска	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Претензии КО Экономические потери	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
10	Отсутствие информации для потребителей (лицензия, режим работы, цены ЖНВЛП и др.)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Недовольный покупатель Претензии КО	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
11	Отсутствие работы с жалобами потребителей	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Недовольный покупатель	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
12	Соккрытие более дешевых аналогов	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Недовольный покупатель	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11

13	Реализация товара, не соответствующего потребностям покупателя	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Недовольный покупатель Неадекватное самолечение	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
14	Неполное консультирование	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Недовольный покупатель Неадекватное самолечение	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
15	Навязывание товара покупателю	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Недовольный покупатель	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
16	Рекомендация рецептурного ЛП	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Неадекватное самолечение	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
17	Реализация ЛП, не в полной мере/не комплексно решающих проблему покупателя, отсутствие индивидуального подхода	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Недовольный покупатель Неадекватное самолечение	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
18	Грубость с покупателями	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Недовольный покупатель	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
19	Конфликты с покупателями	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Недовольный покупатель	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
20	Конфликты между сотрудниками в присутствии покупателей	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Недовольный покупатель Экономические потери	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
21	Ненадлежащий внешний вид сотрудника (неопрятный вид/грязный халат и руки, яркие макияж, маникюр, сильный парфюм)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Недовольный покупатель Экономические потери	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
22	Игнорирование покупателей	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Недовольный покупатель Неадекватное самолечение	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
23	Контакт с покупателем в состоянии алкогольного опьянения	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Недовольный покупатель	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
24	Сильный запах табака	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Недовольный покупатель	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
25	Прием возвращаемых покупателем ЛП	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Появление несоответствующего товара	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
26	Реализация ЛП сотрудником, не имеющим аккредитационного удостоверения и фармацевтического образования	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Недовольный покупатель Неадекватное самолечение	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
27	Наличие посторонних в помещениях аптечной организации	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Появление несоответствующего товара Хищение-эк. потери	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
28	Грязь в торговом зале	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Недовольный покупатель	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
29	Реализация ЛП сотрудником с симптомами ОРВИ	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Недовольный покупатель	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
30	Ненадлежащее оформление витрин и торгового зала	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Недовольный покупатель Экономические потери	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11

10. Ощущение самостоятельности в решении задач									
11. Возможность самореализации в данной сфере деятельности									
12. Удовлетворение нерабочих интересов									
13. Ощущение гордости от работы в данной организации									
14. Взаимопомощь и взаимовыручка									
15. Месторасположение аптеки									
16. Принадлежность к аптечной организации									
17. Специализация аптечной организации									
18. Эстетический вид аптечной организации									
19. Особенности выкладки товара									
20. Количество кассовых зон продаж									
21. Наличие скидок									
22. Наличие социальных цен									
23. Акции на группы товаров									
24. Уровень доходов и экономическая активность клиентов									
25. Техническая поддержка									
26. Должностные инструкции									
27. Экономический кризис									
28. Качество и количество поставщиков									

Должность _____ Аптека № _____

РЕЗУЛЬТАТ ПРОВЕРКИ МАССИВА ОБЪЯСНЯЮЩИХ ПЕРЕМЕННЫХ
НА МУЛЬТИКОЛЛИНЕАРНОСТЬ:
МАТРИЦА ПАРНЫХ КОЭФФИЦИЕНТОВ КОРРЕЛЯЦИИ

	DSt	Conf	Usl	Prisn	Obuch	Obsh	Clim	TO
DSt	1,0000							
Conf	-0,5486	1,0000						
Usl	-0,3590	0,4461	1,0000					
Prisn	-0,3475	0,5586	0,2364	1,0000				
Obuch	-0,4200	0,4806	0,6441	0,4543	1,0000			
Obsh	-0,3673	0,4220	0,4803	0,4322	0,7463	1,0000		
Clim	0,4449	-0,6619	-0,2997	-0,5424	-0,3278	-0,3218	1,0000	
TO	0,0342	-0,0175	-0,0495	-0,1234	-0,0516	-0,0257	0,0870	1,0000

Примечание. Жирным выделены коэффициенты парной корреляции $p > 0,6$ и мультиколлинеарные показатели

ПРОФИЛЬ РИСКА ЗАКАЗА ТОВАРА



ПРОФИЛЬ РИСКА ПРИЕМКИ ТОВАРА



ПРОФИЛЬ РИСКА РЕАЛИЗАЦИИ ТОВАРА



ПРОФИЛЬ РИСКА ХРАНЕНИЯ ТОВАРА



АНКЕТА АНАЛИЗ ПРИЧИН РИСКОВ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Уважаемые коллеги!

Оцените характер взаимосвязи между рисков качественно, а затем количественно по таблице.

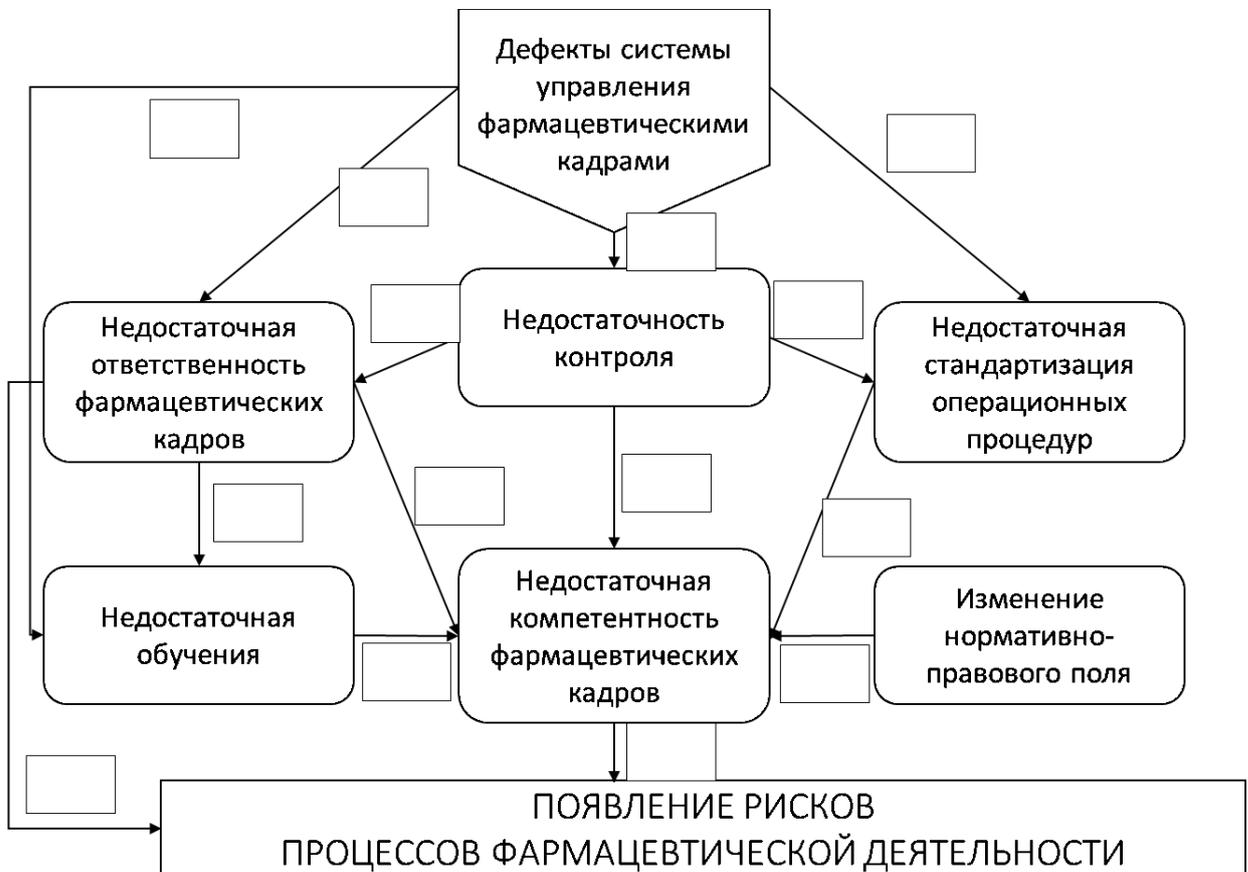
Впишите выбранное значение в квадратик на схеме

Оценочная таблица

№ п/п	Качественная оценка силы зависимости	Количественная оценка силы зависимости (СЗ)
1.	Сильная, или тесная	$CЗ > 0,70$
2.	Средняя	$0,50 < CЗ < 0,69$
3.	Умеренная	$0,30 < CЗ < 0,49$
4.	Слабая	$0,20 < CЗ < 0,29$
5.	Очень слабая	$CЗ < 0,19$

Схема

влияния факторов на появление рисков фармацевтической деятельности



СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАРТА ПРОЦЕССА СТЛ ФК

Видение: оптимальное производственное поведение ФК Стратегия: повышение лояльности ФК		
Субпроцессы	Процедуры	Владелец субпроцесса
1. Инициация и планирование внедрения СТЛ в АО	Создание основополагающих документов и ознакомление с ними персонала. Назначения ответственных Определение сроков внедрения СТЛ ФК и сроков субпроцессов Создание графика внедрения СТЛ ФК и проведения субпроцессов Подготовка, согласование и утверждение сметы расходов на внедрение СТЛ ФК	Владелец аптечной сети Руководитель АО Начальник отдела кадров Начальник отдела обучения Менеджер по обучению
2. Диагностика управленческой обстановки в АО	Оценка уровня лояльности ФК Оценка уровня лояльности различных возрастных групп ФК Оценка уровня знаний Оценка уровня социально-психологического климата Оценка стиля управления руководителей АО	Владелец аптечной сети Руководитель АО Начальник отдела кадров Начальник отдела обучения Менеджер по обучению
3. Анализ данных и выделение проблемной ситуации	Анализ достаточности уровня лояльности ФК Выявление разрывов в уровне лояльности ФК различных возрастных групп Анализ характеристик социально-психологического климата Анализ стиля управления руководителей АО Наличие признания заслуг ФК	Владелец аптечной сети Руководитель АО Начальник отдела кадров Начальник отдела обучения Менеджер по обучению
4. Проведение мероприятий для устранения проблемной ситуации	Обучение для формирования оптимального производственного поведения. Обучение руководителей АО: эффективному управлению в аптеке; управлению конфликтами; признанию заслуг Внедрение системы управления карьерой молодых ФК	Владелец аптечной сети Руководитель АО Начальник отдела кадров Начальник отдела обучения Менеджер по обучению

5. Оценка динамики управленческой обстановки в АО	<p>Оценка динамики уровня лояльности ФК</p> <p>Оценка динамики разрывов в уровне лояльности различных возрастных групп</p> <p>Анализ динамики социально-психологического климата</p> <p>Анализ динамики стиля управления руководителей аптеками</p>	<p>Владелец аптечной сети</p> <p>Руководитель АО</p> <p>Начальник отдела кадров</p> <p>Начальник отдела обучения</p> <p>Менеджер по обучению</p>
6. Оценка финансового результата	<p>Оценка динамики прибыли от внедрения СТЛ ФК</p> <p>Оценка затрат на заработную плату в соответствии с затраченным рабочим временем и уровнем заработной платы управленческого персонала, занятого разработкой, внедрением и управлением</p>	<p>Владелец аптечной сети</p> <p>Руководитель АО</p> <p>Начальник отдела кадров</p> <p>Начальник отдела обучения</p> <p>Менеджер по обучению</p>

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ РИСКИ СУБПРОЦЕССОВ СТЛ ФК

Субпроцесс	Риск	Какие последствия и неопределённости	Причины
ФК	Отсутствие повышения лояльности	Неэффективность СТЛ ФК	Непоследовательность и фрагментарность внедрения СТЛ ФК Отсутствие контроля показателей Малый срок функционирования СТЛ Неэффективность процессов обучения Неэффективность коммуникационных процессов в АО
	Сохранение разрывов в лояльности различных возрастных групп ФК	Неэффективность СТЛ ФК	Отсутствие системы формирования карьеры Отсутствие системы адаптации и наставничества, преемственности между молодыми и опытными работниками Отсутствие системы управления карьерой молодых ФК Невозможность карьерного роста молодых ФК в пределах АО Неоправданные амбиции молодых работников Плохой социально-психологический климат в коллективе АО Невнимание руководителей АО к молодым ФК Неумение руководителя АО адаптировать управленческие воздействия к молодым ФК
	Недостаточная компетентность ФК	Неэффективность СТЛ ФК Отсутствие оптимального производственного поведения Возникновение трудовых конфликтов в коллективе	Молодой возраст Отсутствие системы адаптации и наставничества Отсутствие внутриорганизационного обучения Отсутствие отсеивания ФК с недостаточной компетентностью на этапе приема на работу и на испытательном сроке Отсутствие аттестации работников на соответствие занимаемой должности Дефицит ФК на рынке труда, отсутствие отбора ФК на этапе найма Терпимость руководителей АО к работникам с недостаточной компетентностью Отсутствие обратной связи между работниками кадрового отдела и руководителями аптек по поводу характеристик вновь принятых и работающих сотрудников, нежелание руководителей АО «жаловаться», а работников кадрового отдела принимать во внимание жалобы на недостаточную компетентность

	Плохой социально-психологический климат в коллективе АО	Возникновение трудовых и межличностных конфликтов в коллективе Отсутствие оптимального производственного поведения Неэффективность СТЛ ФК	Неэффективный руководитель АО Отсутствие отбора ФК на этапе найма Неэффективность процесса обучения Сопrotивление руководителя АО обучению, лень, нежелание меняться, мнение, что при его опыте нечему научиться Отсутствие анализа конфликтной ситуации Неэффективность мер по разрешению конфликтной ситуации или их отсутствие Конфликтность ФК или руководителя АО Амбициозные ФК или руководитель АО Дефицит ФК на рынке труда Терпимость кадрового менеджмента к руководителям АО с недостаточной компетентностью Неэффективный руководитель АО Амбициозные ФК или руководитель АО
	Игнорирование демократического стиля управления руководителем АО	Неэффективность СТЛ ФК Возникновение напряженной рабочей атмосферы Отсутствие оптимального производственного поведения	Отсутствие отбора ФК на этапе найма Сопrotивление руководителя АО обучению, лень, нежелание меняться, мнение, что при его опыте нечему научиться Неэффективность процесса обучения Желание руководителя АО достичь целей управления наиболее лёгким путем (использование преимущественно авторитарного или либерального стиля)
	Отсутствие признания заслуг ФК	Неэффективность СТЛ ФК	Неумение руководителя АО хвалить Зависть, негативное мышление Низкие коммуникационные характеристики руководителя АО Ожидания материального вознаграждения за хорошее выполнение обязательных трудовых функций вследствие иждивенческих настроений
Внутренние процессы	Низкое качество коммуникационных процессов	Неэффективность СТЛ ФК Отсутствие оптимального производственного поведения Плохой социально-психологический климат (СПК)	Отсутствие культуры коммуникационного процесса, нарушение этики и деонтологии Зависть, негативное мышление Низкие коммуникационные характеристики руководителя АО Амбициозность или скромность участников коммуникационного процесса

	Низкое качество управления у руководителей АО	Неэффективность СТЛ ФК Отсутствие оптимального производственного поведения Плохой СПК	Чрезмерная загруженность работой, отсутствие управление временем Некомпетентность в вопросах управления, неумение распределять обязанности и делегировать ответственность за выполнение задач Отсутствие культуры коммуникационного процесса, нарушение этики и деонтологии Амбициозность или скромность Неэффективное использование коммуникаторов (телефона, электронной почты) Конфликтность
	Низкое качество управления у работников отдела кадров	Неэффективность СТЛ ФК Отсутствие оптимального производственного поведения Плохой СПК	Некомпетентность в вопросах управления Отсутствие культуры коммуникационного процесса, нарушение этики и деонтологии Неэффективное использование коммуникаторов (телефона, электронной почты) Амбициозность или скромность ФК Конфликтность ФК
Клиенты	Некачественное оказание фармацевтических услуг	Низкая удовлетворенность покупателей Жалобы покупателей Конфликты с покупателями Снижение посещаемости и товарооборота Плохая репутация аптеки	Низкая лояльность ФК, безразличие к результатам труда Низкая компетентность ФК Отсутствие стандартов производственной деятельности Неэффективность обучения Сопротивление ФК обучению Неэффективность руководителя АО Отсутствие аттестации на соответствие занимаемой должности Межличностные конфликты в аптеке, плохой СПК Конфликтность ФК Отсутствие отсеивания ФК с недостаточной компетентностью на этапе приема на работу и на испытательном сроке
	Ошибки в производственных процессах хранения, приемки и реализации товара	Нарушение лицензионных требований и условий Оплата штрафов в соответствии с КоАП РФ	Низкая лояльность ФК, безразличие к результатам труда Низкая компетентность ФК, руководителя АО Сопротивление обучению Неэффективность обучения Неэффективность руководителя АО Отсутствие аттестации на соответствие занимаемой должности Отсутствие системы контроля качества в АО
Финансы	Отсутствие динамики финансовых показателей	Финансовая неэффективность СТЛ	Непоследовательность и фрагментарность внедрения СТЛ ФК Неверное использование методики расчета финансовой эффективности Малый срок внедрения СТЛ

МАТРИЦА ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПРОЦЕССА СТЛ

Субпроцессы и процедуры	Владелец аптечной сети	Начальник отдела кадров	Менеджер отдела кадров	Начальник отдела обучения	Менеджер по обучению	Руководитель АО
1. Инициация и планирование внедрения СТЛ ФК в АО						
Создание (подготовка, согласование и утверждение основополагающих документов) - Положения о системе управления лояльностью персонала АО («Положение СТЛ ФК»)	О	У				
Ознакомление персонала с Положением СТЛ ФК	О	У				У
Назначение ответственных	О	У	У			
Определение сроков внедрения СТЛ ФК и проведения субпроцессов	О	У	У	И	И	
Создание графика проведения СТЛ ФК и проведения субпроцессов	О	У	У			
Подготовка, согласование и утверждение сметы расходов на внедрение СТЛ ФК	О,К	У		У		
2. Диагностика управленческой обстановки в АО						
Подготовка анкет для оценки уровня лояльности ФК, уровня лояльности различных возрастных групп ФК, уровня знаний, уровня социально-психологического климата, стиля управления руководителей аптек	О			У	У	
Отправка анкет в АО	О			И	У	
Доведение анкет до провизоров и фармацевтов	О			И		У
Сбор анкет	О			У	У	У
Обработка анкет	О			К	У	
3. Анализ данных и выделение проблемной ситуации	О	И		У	У	
4. Проведение мероприятий по устранению проблемной ситуации	О					
4.1. Проведение обучающих мероприятий по формированию надлежащего производственного поведения у провизоров и фармацевтов АО						
Подготовка материалов обучающих мероприятий для провизоров и фармацевтов	О			У	У	
Формирование расписания занятий для охвата всего персонала	О			У	У	
Рассылка информации о проведении обучающего мероприятия	О			И	У	И
Получение обратной связи о направленных на обучение	О			И	У	У
Формирование группы обучающихся	О			И	У	У
Проведение обучающих мероприятий для провизоров и фармацевтов	О	И		У	У	
Проведение регулярных диагностических бесед в аптеках для контроля за результатом обучающего мероприятия	О	И		У	У	У

Субпроцессы и процедуры	Владелец аптечной сети	Начальник отдела кадров	Менеджер отдела кадров	Начальник отдела обучения	Менеджер по обучению	Руководитель АО
4.2. Проведение обучающих мероприятий по формированию надлежащего производственного поведения у руководителей АО						
Подготовка материалов обучающего мероприятия для руководителей АО	О			У	У	
Формирование расписания занятий для охвата всех руководителей АО	О			У	У	
Рассылка информации о проведении обучающего мероприятия	О			И	У	И
Получение обратной связи о направленных на обучение	О			И	У	У
Формирование группы обучающихся	О			И	У	У
Проведение обучающего мероприятия	О	И		У	У	
Проведение регулярных диагностических бесед в аптеках для контроля за результатом обучающего мероприятия	О	И		У	У	У
4.3. Внедрение управления карьерой ФК						
Создание (подготовка, согласование и утверждение) «Положения о формировании карьеры фармацевтических специалистов» («Положение о карьере»)	О	У		У	И	
Ознакомление персонала с Положением о карьере	О	У		У		У
Организационное собрание для руководителей АО для разъяснения основных моментов Положения о карьере	О			У		У
Сбор информации о молодых ФК, желающих развиваться профессионально	О	И		У	И	
Организационное собрание для молодых ФК, желающих развиваться профессионально	О	И		У	И	
Формирование групп для обучения	О	И	И	У	И	
Обучение групп	О			У	У	
5. Оценка динамики управленческой обстановки в АО						
Подготовка анкет для оценки уровня лояльности ФК, уровня лояльности различных возрастных групп ФК, уровня знаний, уровня социально-психологического климата, стиля управления руководителей аптек	О			У	У	
Отправка анкет в аптеки	О			У		И
Доведение анкет до провизоров и фармацевтов	О			У	У	У
Сбор анкет	О			У	У	У
Обработка анкет	О	И		И	У	
Создание отчета о динамике управленческой обстановки в АО	О	У		И		И
6. Оценка финансового результата						
Оценка динамики прибыли от внедрения СТЛ ФК	О,И	У		И	И	
Оценка затрат управленческого персонала, занятого разработкой, внедрением и управлением	О, И	У		И	И	
Создание отчета о финансовых результатах СТЛ ФК	О	У		К		

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА ПРОЦЕССА СТЛ

Этап	Показатель	Методы, методики, нормативное документация
1. Инициация и планирование внедрения СТЛ в АО Вход: техническое задание руководителя АО на создание системы управления лояльностью АО Выход: «Положение о системе управления лояльностью персонала АО»		Локальный нормативный документ «Положение о структуре локальных нормативных документов АО»
2. Диагностика управленческой обстановки, оценка динамики управленческой обстановки в АО Вход: «Положение о системе управления лояльностью персонала АО» Выход: заполненные анкеты		
	Уровень лояльности ФК	Модифицированная методика Ю.М. Вершило
	Уровень лояльности различных возрастных групп	Методика Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой
	Уровень знаний	Анкета для самотестирования компетенций Тест-опросник для тестирования компетенций
	Уровень социально-психологического климата	Методика Р.С. Немова
	Уровень выраженности демократического стиля управления	Методика Л. А. Журавлева «Стиль руководства»
3. Анализ данных и выделение проблемной ситуации Вход: заполненные анкеты Выход: обработанные анкеты, результаты анкетирования, выводы о проблемной ситуации		
		Компьютерные технологии Методы анализа и синтеза
4. Проведение мероприятий для устранения проблемной ситуации Вход: выводы о проблемной ситуации Выход: проведенные мероприятия		
		Методика внутрифирменного обучения фармацевтических специалистов Шутовой Т.Ю. План проведения обучающих мероприятий
		Положение о формировании карьеры провизоров и фармацевтов АО

<p>5. Оценка динамики управленческой обстановки в АО Вход: информация о завершении проведения мероприятий для устранения проблемной ситуации Выход: заполненные анкеты и обработанные анкеты, данные о динамике управленческой обстановки</p>	
Динамика уровня лояльности ФК	Модифицированная методика Ю.М. Вершило
Динамика разрывов в уровне лояльности различных возрастных групп	Методика Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой
Динамика социально-психологического климата	Анкета для самотестирования компетенций Тест-опросник для тестирования компетенций
Динамика стиля управления руководителей аптеками	Методика Р.С. Немова
<p>6. Оценка финансового результата Вход: данные о динамике управленческой обстановки в АО Выход: данные о финансовом результате СТЛ</p>	
Оценка динамики прибыли от внедрения СТЛ	Модифицированная методика Вершило Ю.М. оценки экономической эффективности управления лояльностью
Оценка затрат на заработную плату в соответствии с затраченным рабочим временем и уровнем заработной платы управленческого персонала, занятого разработкой, внедрением и управлением	Методика оценки затрат на заработную плату в соответствии с затраченным рабочим временем и уровнем заработной платы управленческого персонала, занятого разработкой, внедрением и управлением

АНКЕТА
«КАРЬЕРНЫЙ РОСТ СОВРЕМЕННОГО ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО
СПЕЦИАЛИСТА»

1. Дайте ваше собственное определение понятию "карьера":

2. Приведите ассоциации-синонимы определения карьеры:

Какими качествами должен обладать карьерист-фармацевтический работник?

3. Опишите современные требования к фармацевтическому работнику, претендующему на карьерный рост:

4. Что влияет на карьеру работника?

- организация, в которой он работает связи случайные обстоятельства
 обязанности, которые выполняет работник непосредственный руководитель
 личное окружение работника другое _____

5. Что мешает карьере работника?

- организация, в которой он работает связи случайные обстоятельства
 обязанности, которые выполняет работник непосредственный руководитель
 личное окружение работника другое _____

6. Опишите перечень должностных позиций, определяющих путь профессионального \карьерного развития фармацевтического работника: Выпускник-

7. Как долго Вы работали в каждой позиции? _____

8. Какое дополнительное образование должен иметь работник, чтобы успешно продвигаться по карьерной лестнице?

9. Какими личными и деловыми качествами должен обладать фармацевтический специалист, чтобы успешно выполнять работу в аптечной организации?

10. Опишите качества, препятствующие карьерному росту.

11. Перейдете ли Вы в другую аптечную организацию, если там существуют лучшие условия для карьерного роста?

12. Что для вас означает категория "успешность"?

13. Укажите степень своего согласия с тем или иным утверждением, определяющим понятие "карьера":

1.0	0.5	0.0	-0.5	-1.0
полностью согласен	в основном согласен	затрудняюсь ответить	скорее не согласен, чем согласен	совершенно не согласен

Утверждение	Ваша оценка				
	1.0	0.5	0.0	-0.5	-1.0
Повышение ответственности					
Повышение заработной платы					
Увеличение профессиональных обязанностей					
Продвижение вверх по служебной лестнице					
Личностное развитие					
Движение вперед					
Приобретение дополнительных знаний и навыков					
Увеличение административных обязанностей					
Повышение ценности работника					
Получение профессиональных перспектив					
Изменение служебной позиции, должности					
Расширение полномочий (увеличение власти)					
Движение вверх					
Повышение ценности работника					
Повышение заработной платы					
Увеличение опыта работы					
Глубокое профессиональное развитие					

14. Ищете ли Вы сейчас работу?

- в активном поиске смотрю, что предлагают не ищу не заинтересован в поиске работы

15. Основная причина, по которой Вы покинули предыдущее место работы?

- не устраивала оплата труда
 не видел перспектив карьерного роста
 не получил карьерного продвижения
 плохие условия труда (поясните) _____
 конфликт с руководством
 работал не по специальности
 не устраивали переработки и большой объем работы
 интересное предложение от другой организации
 другое _____

16. Что, на Ваш взгляд, Ваша организация больше всего ценит в сотрудниках? _____

17. Что удержит Вас в Вашей организации более 5 лет?

Возраст _____ Должность _____ Стаж работы в данной должности _____
 Стаж работы в Вашей аптечной организации _____
 Общий стаж работы по специальности _____

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПРОВИЗОРОВ
«РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ»
для непрерывного медицинского (фармацевтического) образования**

Содержание учебного модуля

Код модуля, тем модуля	Название тем, элементов, подэлементов
1.1.	Психологическая природа ответственности
1.1.1.	Психологические теории ответственности. Ответственность и исполнительность: сходства и различия
1.1.2.	Внешний и внутренний локус контроля в обеспечении профессиональной ответственности. Ответственность за результаты собственной работы. Объективные причины невыполнения задачи и безответственность. Лингвистические маркеры безответственного выполнения задачи
1.2.	Профессиональная ответственность фармацевтического персонала: этическая и юридическая сторона вопроса
1.2.1.	Профессиональная ответственность фармацевтического специалиста в Этическом кодексе фармацевтического работника России, Надлежащей аптечной практике
1.2.2.	Права и обязанности фармацевтического специалиста. Виды юридической ответственности фармацевтического персонала
1.3.	Ответственность руководителя аптеки и фармацевтического работника
1.3.1.	Распределение ответственности. Управленческая и исполнительская ответственность
1.3.2.	Отличие ответственности от лояльности. Обеспечение лояльности и ответственности
1.4.	Риски основных процессов фармацевтической деятельности, связанные с низкой ответственностью фармацевтического персонала
1.5.	Развитие ответственности фармацевтического персонала
1.5.1.	Делегирование ответственности за результат поставленной задачи. Значение коммуникаций, обратной связи и контроля результатов. Техника SCORE в управлении ответственностью.
1.5.2.	Повышение самоконтроля и внешнего контроля как средство увеличения ответственности. Способы повышения контроля результатов профессиональной деятельности в АО

ДИНАМИКА УРОВНЯ ЛОЯЛЬНОСТИ, РЕНТАБЕЛЬНОСТИ И ТОВАРООБОРОТА АО
ДО И ПОСЛЕ ВНЕДРЕНИЯ СТЛ ФК

Аптека	ВО _{внутр} ДО ВНЕДРЕНИЯ СТЛ, баллы	НЕДОСТАТОЧНОСТЬ ВО ПО СРАВНЕНИЮ С СРЕДНИМ ЗНАЧЕНИЕМ	ВО _{внутр} ПОСЛЕ ВНЕДРЕНИЯ СТЛ ФК, баллы	Δ ВО	Р до ВНЕДРЕНИЯ СТЛ ФК, %	Р ПОСЛЕ ВНЕДРЕНИЯ СТЛ ФК, %	ΔР, %	ТО ДО ВНЕДРЕНИЯ, руб.	ТО ПОСЛЕ ВНЕДРЕНИЯ, руб.	Δ ТО, руб.
АО 1	20,17	-21,58	43,65	23,48	-1,1	7,58	8,68	16 496 785,01	19 565 625,23	3 068 840,22
АО 2	43,75	-	43,35	-0,4	2,98	7,99	5,01	31 772 232,86	32 853 741,32	1 081 508,46
АО 3	48,38	-	43,65	-4,73	3,38	4,19	0,81	9 244 581,62	8 341 880,01	-902 701,61
АО 4	18,27	-23,48	45,65	27,38	3,69	7,62	3,93	28 128 617,38	42 601 346,29	14 472 728,91
АО 5	33,42	-8,33	44,98	11,56	0,93	6,71	5,78	32 747 601,32	41 472 423,96	8 724 822,64
АО 6	36,24	-5,51	30,95	-5,29	-0,79	4,57	5,36	2 040 070,68	2 158 242,32	118 171,64
АО 7	26,32	-15,43	34,21	7,89	-11,01	7,09	18,10	9 595 779,77	22 649 040,57	13 053 260,80
АО 8	46,92	-	49,51	2,59	5,01	7,40	2,39	16 761 178,90	18 630 711,75	1 869 532,85
АО 9	38,23	-3,52	30,62	-7,61	1,48	2,41	0,93	5 546 628,80	4 430 060,99	-1 116 567,81
АО 10	52,26	-	63,99	-18,27	3,59	6,53	2,94	10 874 889,97	8 797 258,29	-2 077 631,68
АО 11	32,55	-9,20	38,19	5,64	5,7	3,12	-2,58	14 642 128,49	15 838 679,87	1 196 551,38
АО 12	80,30	-	60,21	-20,09	3,26	10,65	7,39	24 575 566,11	36 287 623,93	11 712 057,82
АО 13	42,90	-	41,23	-1,67	-2,07	0,91	2,98	8 886 086,82	6 988 556,16	-1 897 530,66
АО 14	47,72	-	33,21	-14,51	1,66	3,44	1,78	16 857 822,58	18 446 172,83	1 588 350,25
АО 15	32,27	-9,48	35,84	3,57	0,17	7,25	7,08	11 232 003,22	11 517 485,52	285 482,30
АО 16	38,01	-3,74	41,59	3,58	1,91	6,65	4,74	6 466 441,65	7 155 022,70	688 581,05
АО 17	41,09	-0,66	45,39	4,3	-1,81	0,54	2,35	6 751 590,17	6 399 571,07	-352 019,10
АО 18	71,15	-	61,11	-10,04	4,55	7,01	2,46	18 335 516,21	23 638 183,20	5 302 666,99
АО 19	42,96	-	45,56	2,6	-0,3	4,18	4,48	10 446 300,07	10 692 994,50	246 694,43
АО 20	60,07	-	48,61	-11,46	-0,55	7,79	8,34	4 338 458,71	4 310 790,36	-27 668,35
АО 21	41,73	-0,02	48,96	7,23	2,37	5,92	3,55	4 071 010,04	3 917 001,73	-154 008,31
АО 22	34,27	-7,48	44,48	10,21	3,44	8,06	4,62	30 093 807,12	30 507 264,81	413 457,69
АО 23	44,37	-	50,24	5,87	-0,39	6,95	7,34	10 847 226,78	7 865 981,27	-2 981 245,51
АО 24	67,21	-	69,77	2,56	4,55	9,68	5,13	41 276 461,01	43 490 655,23	2 214 194,22
АО 25	51,92	-	45,23	-21,69	-3,23	-4,72	-1,49	7 091 497,23	7 160 155,14	68 657,91

AO_26	6,91	-34,84	76,18	69,27	-12,46	10,71	23,17	9 886 784,08	11 656 745,64	1 769 961,56
AO_27	37,72	-4,03	36,58	-9,14	0,63	5,35	4,72	2 966 979,57	3 170 741,76	203 762,19
AO_28	63,91	-	74,52	10,61	4,89	11,71	6,82	33 250 242,38	45 195 743,05	11 945 500,67
AO_29	53,33	-	45,36	-23,01	0,82	1,52	0,70	7 693 299,64	6 352 729,14	-1 340 570,50
AO_30	31,29	-10,46	37,64	6,35	5,49	12,04	6,55	55 025 466,63	66 800 687,37	11 775 220,74
AO_31	39,66	-2,09	46,25	6,59	-1,22	9,30	10,52	3 117 982,28	3 325 568,30	207 586,02
AO_32	26,11	-15,64	33,02	6,91	2,78	10,79	8,01	31 650 663,41	35 500 461,01	3 849 797,60
AO_33	38,62	-3,13	45,23	6,61	0,98	2,80	1,82	6 048 530,38	5 781 109,18	-267 421,20
AO_34	51,82	-	48,99	-2,83	5,42	12,31	6,89	99 564 450,13	99 586 136,68	21 686,55
AO_35	55,66	-	49,33	-6,33	3,82	8,37	4,55	34 537 206,86	29 366 693,20	-5 170 513,66
AO_36	28,93	-12,82	31,20	2,27	-2,95	-0,75	2,20	8 465 775,13	9 037 254,71	571 479,58
AO_37	55,03	-	72,71	17,65	5,03	7,76	2,73	25 235 701,06	25 978 602,31	742 901,25
AO_38	74,89	-	65,32	-19,57	1,3	6,74	5,44	12 519 426,51	11 395 081,84	-1 124 344,67
AO_39	10,55	-31,20	33,56	23,01	-17,01	-2,21	14,80	115 091,57	2 261 950,19	2 146 858,62
AO_40	35,04	-6,71	40,35	5,31	5,32	14,10	8,78	55 936 179,63	82 797 080,69	26 860 901,06
AO_41	44,00	-	76,23	32,23	3,94	11,31	7,37	17 940 542,26	19 752 728,00	1 812 185,74
AO_42	39,14	-2,61	42,13	2,99	0,82	7,12	6,30	50 351 814,01	48 563 612,41	-1 788 201,60
AO_43	19,49	-22,26	41,80	22,31	3,11	14,36	11,25	55 936 179,63	56 077 052,05	140 872,42
AO_44	45,39	-	42,23	-3,16	1,2	6,13	4,93	38 677 506,38	57 245 809,69	18 568 303,31
AO_45	28,98	-12,77	60,01	31,03	-0,62	8,26	8,88	11 315 539,24	30 779 356,19	19 463 816,95
Среднее	41,76	-11,13	47,52	5,77	0,86	6,61	5,74	20 874 569,85	24 140 924,72	3 266 354,87