

На правах рукописи

ГОРБАТЕНКОВА АННА СЕРГЕЕВНА

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ
К ПОВЫШЕНИЮ МОТИВАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ
РОЗНИЧНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ АПТЕЧНЫХ СЕТЕЙ**

14.04.03 – организация фармацевтического дела

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата фармацевтических наук

Москва – 2015

Диссертационная работа выполнена в Государственном бюджетном образовательном учреждении дополнительного профессионального образования «Иркутская государственная медицинская академия последипломного образования» Министерства здравоохранения Российской Федерации

Научный руководитель –

доктор фармацевтических наук, профессор *Мороз Татьяна Львовна*

Официальные оппоненты:

Раздорская Инна Михайловна – доктор фармацевтических наук, профессор, ГБОУ ВПО «Курский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации, кафедра управления и экономики фармации, заведующий

Федина Елена Анатольевна – доктор фармацевтических наук старший научный сотрудник (доцент), ГБОУ ВПО «Российский национальный исследовательский медицинский университет имени Н. И. Пирогова» Министерства здравоохранения Российской Федерации, кафедра организации фармацевтической деятельности, профессор

Ведущая организация – Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Тюменская государственная медицинская академия» Министерства здравоохранения Российской Федерации

Защита состоится «26» июня 2015 г. в _____ на заседании диссертационного совета Д 212.203.19 при Российском университете дружбы народов (117198, г. Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 8, корп. 2)

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале УНИБЦ (научная библиотека) Российского университета дружбы народов (117198, г. Москва, ул. Миклухо-Маклая, д.6) и на сайте www.rudn.ru

Автореферат разослан «__» _____ 2015 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
д-р фарм. наук, профессор

Фомина Анна Владимировна

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы. Важнейшей проблемой повышения эффективности работы организаций является эффективное управление персоналом. Этой проблеме посвящено большое количество исследований в различных отраслях мировой экономики, в том числе и в области фармации.

Вопросами подбора персонала, организации работы руководителей, повышением эффективности работы фармацевтического персонала аптек, в разные годы занимались многие отечественные исследователи: В.Л. Базарный (1987), Г.Т. Глембоцкая (2007), И.Г. Комиссинская (2000), Ю.А. Музыра (1981), И.М. Раздорская (2000), Е.Е. Чупандина (2009), Е.Ф. Шарахова (2005) и др. Однако большинство перечисленных авторов не учитывали в своих исследованиях принципиальных изменений, произошедших в течение последнего десятилетия на фармацевтическом рынке Российской Федерации, связанных в основном с активным развитием розничного сегмента аптечных организаций (АО), наибольший вклад в который вносят аптечные сети (АС) за счет увеличения количества розничных подразделений (РП).

Последствием расширения АС является увеличение штата руководящего состава и в первую очередь руководителей РП (филиалов, аптек), которые являются менеджерами среднего звена (МСЗ), проводящими в своих РП политику высшего руководства АС и в тоже время руководящие работой подчиненных в конкретном филиале, зачастую удаленном от головного офиса на тысячи километров. В аптечных сетях национального уровня количество руководителей РП составляет до 1 000 и более, поэтому для АС особенно важен вопрос формирования и удержания кадрового состава руководителей розничных подразделений и повышения эффективности работы персонала. Значительную роль в достижении этих целей играет мотивационная среда организации. Вопросы организации работы и мотивации персонала аптек в последние года занимались Е.С. Лузянина (2011), Т.Н. Бочарова (2011), Т.В. Пак (2009), Р.Б. Сафаров (2012), К.В. Пузанкова (2013) и др. Однако в их исследованиях рассматривались в целом проблемы управления персоналом единичных аптек. Специфика работы руководителей РП АС в этих исследованиях не изучалась, поэтому тема диссертационного исследования является актуальной.

Вышеизложенное определило формулировку темы, цель и задачи настоящего исследования.

Цель исследования – разработать теоретические и методические подходы к повышению мотивации руководителей розничных подразделений аптечных сетей.

Задачи исследования:

1. Изучить и теоретически обобщить литературные данные по основам управления и мотивации персонала в аптечных сетях и методическим подходам к проведению мотивационного аудита.
2. Провести количественную оценку значимости мотивационных факторов для руководителей розничных подразделений частных и муниципальных аптечных сетей.
3. Исследовать организационную культуру аптечных сетей, количественно оценить уровни организационной лояльности и удовлетворенности трудом руководителей РП АС.

4. Проанализировать действующие в аптечных сетях системы материального стимулирования с целью выявления возможности повышения материальной заинтересованности руководителей РП АС.

5. Изучить удовлетворенность руководителей РП АС содержанием работы и взаимоотношениями с вышестоящим руководством.

6. Разработать методические подходы к повышению мотивации руководителей РП АС.

Связь задач исследования с проблемным планом фармацевтических наук. Диссертационная работа выполнена в соответствии с планом научно-исследовательских работ ГБОУ ДПО «Иркутская государственная медицинская академия последипломного образования» Минздрава России (номер государственной регистрации 01201168763).

Соответствие паспорта специальности. Научные положения диссертации соответствуют формуле специальности 14.04.03 «организация фармацевтического дела». Результаты проведенного исследования соответствуют области исследования специальности, конкретно пунктам 7, 8 паспорта специальности «организация фармацевтического дела».

Методологическая основа, объекты и методы исследования. Теоретическую и методологическую основу исследования составили основополагающие труды отечественных и зарубежных специалистов в области управления персоналом организаций, изучения проблем мотивации персонала и внедрения количественных методов оценки мотивационных факторов.

Объектами исследования явились частные и муниципальные региональные аптечные сети города Иркутска и Иркутской области.

Эмпирическую базу исследования составили данные социологических опросов руководителей розничных подразделений и рядовых работников филиалов аптечных сетей.

В процессе исследования использованы следующие **методы**: общенаучные (обобщение, контент-анализ, логический анализ), системный подход и комплексный анализ; статистические (расчет коэффициента корреляции рангов Спирмена, множественная регрессия, дискриминантный анализ), социологические (анкетирование), количественные методы оценки мотивационной среды организации: квалитетрическая факторно-критериальная методика Е.В. Шарапатовой, методика применения опросника организационной лояльности (OCQ) Л. Портера, методика построения организационной модели Д. Денисона, GAP-анализ, методика изучения взаимоотношений руководителя и подчиненного, предложенная С. Райхе.

Статистическая обработка результатов исследования осуществлялась с применением программы Statistica 6.1.

Научная новизна исследования. В результате проведенного исследования мотивационной среды аптечных сетей на территориальном уровне предложено теоретическое обоснование путей повышения мотивации руководителей розничных подразделений аптечных сетей, в том числе:

изучены теоретические основы мотивации персонала и особенности мотивации руководителей РП АС в условиях растущего фармацевтического рынка и доминирующего положения АС;

проведена экспериментальная апробация методического подхода, позволяющего повысить объективность оценки мотивационной среды организации за счет применения количественных методов;

разработаны методические подходы к повышению удовлетворенности трудом и материальной заинтересованности руководителей в результатах деятельности РП АС с учетом личного вклада руководителя путем формирования эффективной системы материального стимулирования на базе КРІ и эффективного контракта, а также нового подхода к ежегодной аттестации руководителей РП АС.

В процессе выполнения работы:

изучены специфические особенности организационной культуры АС, организационной лояльности и удовлетворенности трудом руководителей РП АС, на основе которых разработаны новые подходы к материальному стимулированию и аттестации персонала РП АС;

проведен мотивационный аудит АС, получены количественные оценки значимости мотивационных факторов (МФ) для руководителей РП АС, проведен анализ причин, обуславливающих низкую значимость отдельных мотивационных факторов;

использован комплекс количественных методов оценки организационной культуры, организационной лояльности, общей удовлетворенности трудом и отдельными мотивационными факторами руководителей РП АС.

Теоретическая и практическая значимость работы. Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в новых знаниях о специфике организационной культуры (ОК) аптечных сетей, организационной лояльности (ОЛ) и удовлетворенности трудом (ОУ) руководителей РП АС, позволяющих на их основе разрабатывать пути повышения мотивации руководителей.

Практическая значимость работы состоит в возможности применения использованных количественных методов оценки факторов, обуславливающих удовлетворенность трудом руководителей РП АС, для создания условий работы максимально соответствующих их ожиданиям и целям организации. Руководители АС могут использовать адаптированную для АС систему оплаты труда на базе КРІ, закреплённую в формате эффективного контракта, и систему аттестации руководителей РП АС.

Теоретические и практические положения работы могут использоваться в учебном процессе при подготовке провизоров, интернов и аспирантов по специальности «управление и экономика фармации».

Внедрение в практику результатов работы. Результаты диссертационного исследования внедрены в практическую деятельность Забайкальского филиала ООО «Ригла» (акт внедрения от 02.02.2014 г., Чита, ул. Логовая, д. 92); ООО «Селеста» (акт внедрения от 22 января 2015 г., Иркутск, ул. Сибирских партизан, д. 4); МУП «Центральная районная аптека № 80» (акт внедрения от 15 января 2015 г., Иркутск, ул. К. Маркса, 29 «А»); ООО «Аптека № 1» (акт внедрения от 10 февраля 2015 г., Чита, ул. Хабаровская, д.25), ООО «Фармальянс+» (акт внедрения от 04 февраля 2015 г., Чита, ул. Бабушкина, д.111) и в учебный процесс кафедры военно-медицинского снабжения при подготовке слушателей по специальностям «фармация» и «управление и экономика фармации» (акт внедрения от 24 февраля 2015 г., Санкт-Петербург, ул. Лебедева, д. 6).

Методические рекомендации для провизоров «Анализ организационной лояльности и удовлетворенности трудом руководителей аптек» (утверждены методическим советом ГБОУ ДПО «Иркутская государственная медицинская академия последипломного образования» Минздрава России 12 февраля 2015 г.) внедрены в учебный процесс кафедр фармации ГБОУ ДПО «Иркутская государственная медицинская академия последипломного образования» (акт внедрения от 4 февраля 2015 г.; Иркутск, мрн. Юбилейный, 100) и ГБОУ ВПО «Омская государственная медицинская академия» (акт внедрения от 20.02.2015 г.; Омск, ул. Ленина, д.12).

Методические рекомендации для провизоров «Внедрение эффективных систем материального стимулирования руководителей аптек» (утверждены методическим советом ГБОУ ДПО «Иркутская государственная медицинская академия последипломного образования» Минздрава России 12 февраля 2015 г.) внедрены в учебный процесс кафедр фармации КГБОУ ДПО «Институт повышения квалификации специалистов здравоохранения» Минздрава Хабаровского края (акт внедрения от 4 февраля 2015 г.; Хабаровск, ул. Краснодарская, д. 9) и ГБОУ ДПО «Иркутская государственная медицинская академия последипломного образования» (акт внедрения от 19 февраля 2015 г.; Иркутск, мрн. Юбилейный, 100).

Апробация работы. Основные положения работы представлены на межкафедральной конференции специальных кафедр медицинского факультета и факультета повышения квалификации медицинских работников Российского университета дружбы народов (Москва, 2015); межкафедральной конференции кафедр фармации, информатики, общественного здоровья и здравоохранения ГБОУ ДПО «Иркутская государственная медицинская академия последипломного образования» (Иркутск, 2015); 81-й Всероссийской Байкальской научно-практической конференции молодых учёных и студентов с международным участием «Актуальные вопросы современной медицины» (Иркутск, 2014); Всероссийской научно-методической конференции с международным участием «Инновационные технологии в фармации» (Иркутск, 2014).

Личное участие автора. Автором самостоятельно определены цели и задачи исследования, проанализирована отечественная и зарубежная литература по теме диссертации, сформирована программа исследования, выполнены экспериментальные исследования, проанализированы и обобщены полученные результаты. В работах, выполненных в соавторстве, автором лично произведен сбор, аналитическая и статистическая обработка материалов исследований, а также научное обоснование и обобщение полученных результатов. Вклад автора является определяющим (не менее 90 %) и заключается в непосредственном участии на всех этапах исследования: от постановки задач и их экспериментально-теоретической реализации до обсуждения результатов в научных публикациях и их внедрения в практику.

Публикация материалов исследования. По теме диссертации опубликовано 8 работ, в том числе 3 в рецензируемых научных журналах, включенных ВАК Министерства образования и науки России в список изданий, рекомендуемых для публикации основных научных результатов диссертационных работ.

Основные положения, выносимые на защиту:

– результаты анализа основных проблем и тенденций в развитии АС и специфики работы руководителей РП АС;

- методический подход к проведению мотивационного аудита руководителей РП АС на основе количественного анализа мотивационных факторов;
- результаты изучения организационной культуры АС, организационной лояльности и удовлетворенности трудом руководителей РП АС;
- методические подходы к повышению мотивации руководителей РП АС путем применения комплексной системы оценки результатов работы;
- методические подходы к формированию эффективной системы материального стимулирования руководителей РП АС на основе системы КРІ.

Структура и объем диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, 4 глав и выводов, изложенных на 154 страницах, 8 приложений, содержит 17 таблиц и 15 рисунков. Список библиографических источников включает 193 наименования, в том числе 33 источника иностранных авторов.

СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

ГЛАВА 1. Теоретические основы управления и мотивации персонала в аптечных сетях

В результате проведенного комплексного анализа литературных источников выявлено, что развитие розничного сегмента фармацевтического рынка Российской Федерации происходит по пути сокращения количества государственных и единичных частных аптек и увеличения количества и размеров АС. В 2012 году доля сетевых аптек составила 60 % от общего рынка аптечных организаций.

Огромное количество розничных подразделений в действующих аптечных сетях приводит к росту потребности в управленческих кадрах среднего звена и совершенствованию системы управления персоналом. В АС ощущается недостаток квалифицированных фармацевтических специалистов на всех уровнях управления, поэтому вопрос привлечения и удержания руководителей РП АС является крайне актуальным.

Для сохранения кадрового состава, а также для повышения эффективности его использования в каждой организации разрабатываются и применяются различные системы мотивации персонала. При разработке системы мотивации персонала необходимо, во-первых, учитывать различия в приоритетности мотивационных факторов для сотрудников, стоящих на различных уровнях иерархии, а во-вторых, проводить анализ действующей системы мотивации посредством мотивационного аудита, позволяющего оценить эффективность мотивационных процедур в части их соответствия мотивационным ожиданиям и предпочтениям персонала.

Основными характеристиками мотивационной среды компании являются уровень удовлетворенности трудом и уровень организационной лояльности.

Многими учеными проводилась оценка мотивационной среды аптечных организаций и уровней удовлетворенности фармацевтических специалистов отдельными мотивационными факторами. Но в исследованиях не учитывалась специфика положения руководителей РП АС, выражающаяся в сочетании ролей подчиненного и руководителя, которая принципиально отличает их от вышестоящего

руководства и рядовых сотрудников. Поэтому разработка методических подходов к повышению мотивации данной категории персонала признана актуальной.

ГЛАВА 2. Программа и методы исследования

Для разработки эффективной системы мотивации руководителей РП АС разработана поэтапная программа исследования, представленная на рис. 1.

На I этапе было проведено изучение отечественных и зарубежных литературных источников, нормативно-правовых документов Российской Федерации и аналитических отчетов. Основными задачами этого этапа явились: анализ особенностей деятельности АС на российском фармацевтическом рынке; изучение специфики работы руководителей РП АС и основных подходов к повышению трудовой мотивации персонала; выбор методов исследования.

На основе проведенного контент-анализа литературных источников были выявлены две основные характеристики мотивационной среды: уровень ОЛ и уровень удовлетворенности трудом, которая складывается из удовлетворенности отдельными МФ.

В основу исследования были положены 8 мотивационных факторов: ОК, заработная плата, взаимоотношения в коллективе, взаимоотношения с вышестоящим руководством, содержание работы (СР), условия работы, перспективы карьерного роста и возможности повышения профессионализма.

Целью II этапа исследования явилось получение количественных значений уровней организационной лояльности и общей удовлетворённости трудом руководителей РП АС, а также изучение организационной культуры АС.

На III этапе исследования было проведено обобщение и анализ полученных результатов изучения мотивационной среды АС, которые позволили выявить пути повышения трудовой мотивации и разработать методические подходы к повышению мотивации руководителей РП АС.

Исследование проводилось в двух региональных АС Иркутской области, руководители которых дали согласие на проведение исследования и выразили заинтересованность во внедрении полученных результатов, причем, одна АС – муниципальная (МАС), а вторая – частная (ЧАС). Количество РП в анализируемых АС составило 19 % аптек, работающих в Иркутске.

Руководители РП в исследуемых АС – женщины. В ЧАС 16 % руководителей РП входят в возрастную группу до 30 лет, 37 % – 31–40 лет, 37 % – от 41 до 50 лет и 10 % – более 50 лет. В МАС наиболее многочисленная возрастная группа руководителей РП старше 50 лет – 42 %, в возрасте до 30 лет – 10 %, от 31 до 40 лет – 32 % и от 41 до 50 лет – 16 %.

В частной аптечной сети средняя продолжительность трудового стажа среди руководителей РП составляет 7,8 лет, при этом заведующих, имеющих стаж менее 5 лет, – 9 человек (30 %), со стажем от 5 до 10 лет – 8 человек (27 %) и со стажем более 10 лет – 13 (43 %). В муниципальной аптечной сети в данной категории сотрудников 5 руководителей имеют стаж работы в организации менее 5 лет (25 %), 9 человек – от 5 до 10 лет (50 %) и 5 человек имеют стаж более 10 лет (25 %).

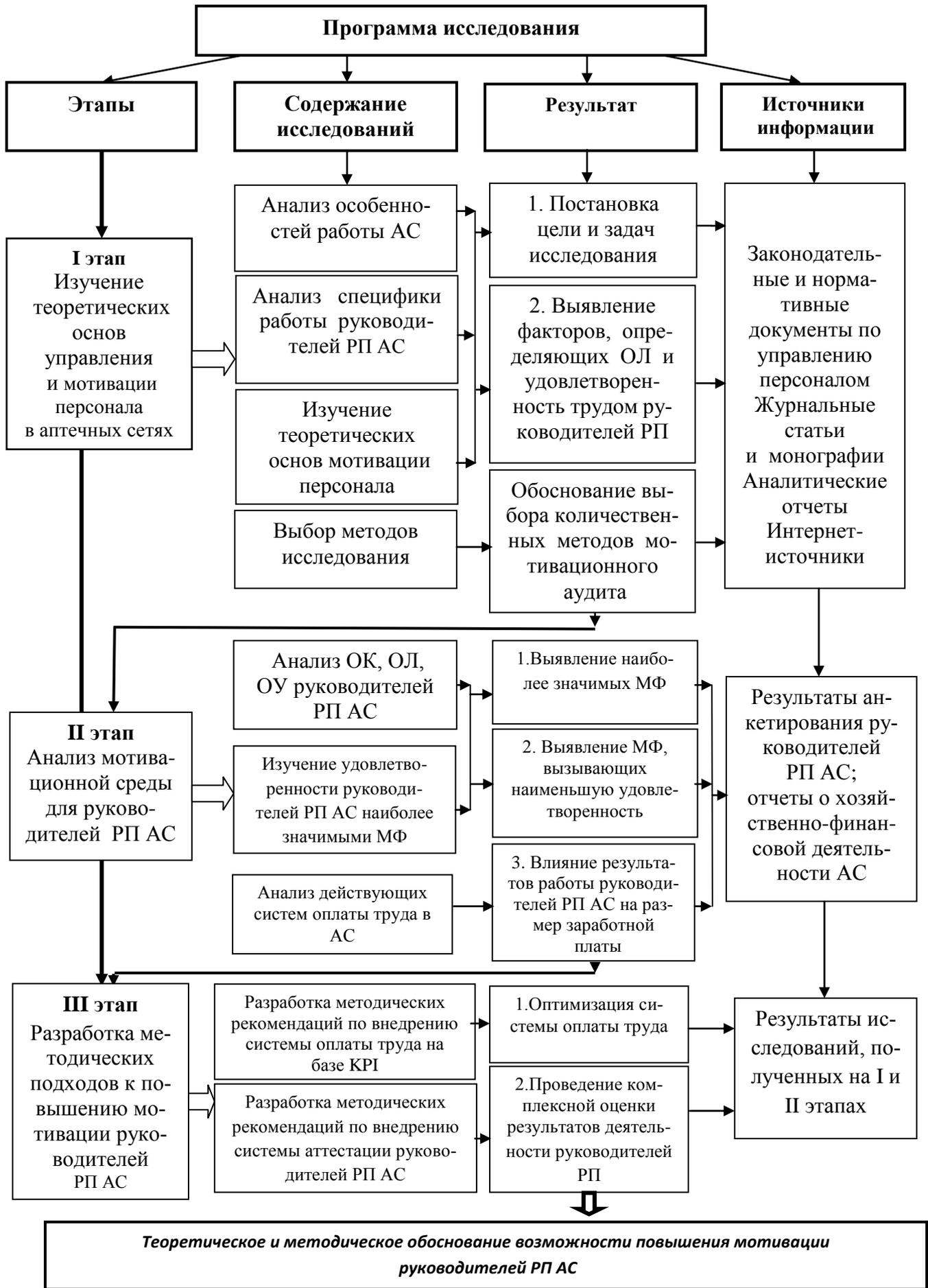


Рисунок 1 – Программа исследования

Все руководители РП МАС имеют высшее фармацевтическое образование, в ЧАС 5 руководителей РП (17 %) – фармацевты, 25 (83 %) – провизоры.

Выбор методов исследования был сделан в соответствии с поставленными задачами и основан на анализе работ ведущих мировых и отечественных специалистов в области управления персоналом и изучения мотивации. Выбор статистических методов обработки полученных результатов был сделан в соответствии с задачами, поставленными на различных этапах исследования, и определил достоверность полученных результатов.

ГЛАВА 3. Анализ мотивационной среды для руководителей розничных подразделений аптечных сетей

Анализ ОК АС был проведен с использованием метода построения организационной модели, разработанной Д. Денисоном. Результаты проведенного анализа представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Значения индексов организационной культуры в ЧАС и МАС

Характеристика ОК	Индексы	ЧАС		МАС	
		Среднее значение, %	Медиана Ме (25%; 75%)	Среднее значение, %	Медиана Ме (25%; 75%)
Миссия	Стратегическое направление	86	92 (72; 100)	84	88 (74; 94)
	Цели и задачи	85	84 (76; 96)	85	88 (80; 92)
	Видение	85	84 (72; 96)	81	82 (73; 88)
Согласованность	Координация и интеграция	81	80 (72; 92)	79	80 (74; 84)
	Согласие	82	84 (72; 92)	82	82 (78; 90)
	Ключевые ценности	89	96 (88; 100)	86	86 (80; 96)
Вовлеченность	Полномочия	86	86 (80; 88)	83	80 (80; 88)
	Ориентация на работу в команде	85	88 (80; 92)	84	82 (80; 88)
	Развитие способностей	84	86 (80; 92)	82	84 (76; 92)
Адаптивность	Способность к изменениям	75	84 (64; 92)	81	80 (76; 88)
	Ориентация на клиента	74	78 (64; 84)	80	80 (72; 88)
	Обучаемость организации	83	84 (76; 92)	81	84 (78; 88)

В результате проведенной оценки уровня организационной лояльности руководителей РП с применением опросника (ОСQ), предложенного Л. Портером, выявлено, что в ЧАС 12 % руководителей РП имеют высокий коэффициент ОЛ (более 80 %), 65 % – хороший коэффициент ОЛ (от 60 до 80 %), 19 % – удовлетворительный (от 40 до 60 %) и 4 % руководителей – низкий коэффициент ОЛ (менее 40 %). В МАС 79 % руководителей РП имеют хороший коэффициент ОЛ и 21% руководителей РП – удовлетворительный коэффициент ОЛ. Коэффициент ОЛ руководителей РП в ЧАС составил 67 %, а в МАС – 66 %.

Изучение уровня удовлетворенности работой руководителей РП АС проводился по квалиметрической факторно-критериальной методике, разработанной Е.А. Шарапатовой, методом анкетирования. В результате обработки анкет получены значения удельной значимости каждого из 7 оцениваемых мотивационных факторов. Распределение удельной значимости МФ (α) для руководителей РП в ЧАС и МАС показано на рисунке 2.

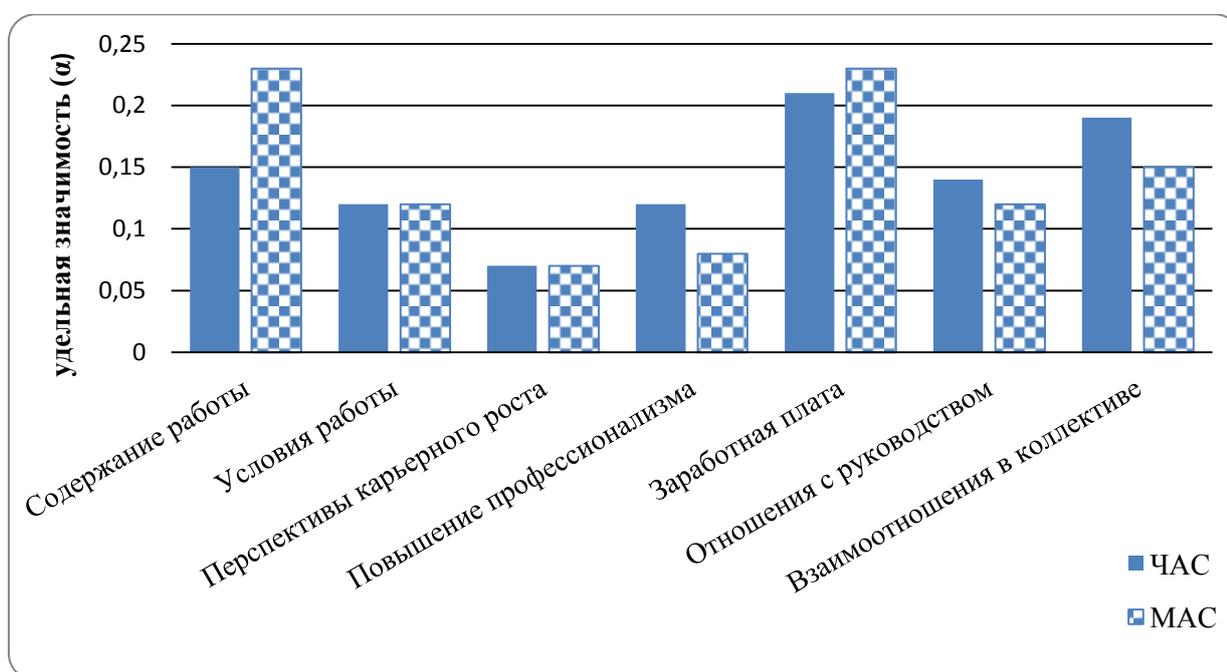


Рисунок 2 – Удельная значимость МФ для руководителей РП в ЧАС и МАС

В результате проведенного исследования выявлено, что для руководителей, работающих в ЧАС, наиболее значимым МФ является заработная плата ($\alpha = 0,21$), на втором месте по значимости – взаимоотношения в коллективе ($\alpha = 0,19$). В МАС наиболее значимыми МФ являются заработная плата и содержание работы ($\alpha = 0,23$), которые по результатам анкетирования набрали одинаковое количество баллов. Наименее значимыми для себя руководители в двух исследуемых АС определили МФ «развитие карьеры» и «повышение профессионализма».

На основании данных, полученных из анкет, были рассчитаны коэффициенты удовлетворенности МФ и коэффициенты ОУ трудом руководителей РП АС. В ЧАС 23 % руководителей РП имеют высокий коэффициент ОУ (более 80 %), 23 % – удовлетворительный уровень ОУ (от 40 до 60 %), остальные руководители РП в данной организации имеют хороший уровень ОУ (от 60 до 80 %). В МАС среди

руководителей РП 42 % имеют удовлетворительный уровень ОУ и 58 % – хороший уровень ОУ. Таким образом, в МАС ни один из руководителей РП не удовлетворен работой более чем на 80 %. Среднее значение коэффициента ОУ группы руководителей РП в ЧАС составил 68,9 %, в МАС – 64 %.

Наибольшую удовлетворенность у опрошенных руководителей РП ЧАС вызывают взаимоотношения в коллективе – 89,23 %. То, что этот фактор по значимости находится на втором месте, определяет его большое влияние на продолжительность работы руководителей РП в организации. Самый низкий уровень удовлетворенности имеет МФ «заработная плата» (51,15 %).

Наибольшую удовлетворенность у руководителей РП МАС вызывают факторы «взаимоотношения в коллективе» и «карьерный рост» – по 78,13 %. Как и в ЧАС, в МАС удовлетворенность взаимоотношениями в коллективе является самой высокой при достаточно высокой значимости данного фактора. Мотивационные факторы, выявленные как наиболее значимые для руководителей данной организации, имеют сравнительно невысокие уровни удовлетворенности: «содержание работы» – 63,75 %, а «заработная плата» – 53,13%.

При анализе коэффициентов ОУ руководителей РП с различной продолжительностью стажа в организации выявлено, что в ЧАС наиболее удовлетворены работой руководители, имеющие стаж до 5 лет (коэффициент ОУ 71 %), а наименее – руководители со стажем от 6 до 10 лет (68 %). В МАС у заведующих со стажем работы до 10 лет сохраняется достаточно низкий уровень удовлетворенности (61 %), а руководители РП, работающие в компании более 10 лет, имеют и более высокий показатель удовлетворенности (70 %).

Изучение действующей в АС системы оплаты труда показало, что расчет заработной платы руководителей РП производится аналогично заработной плате рядовых специалистов РП, а начисление премии зависит от выполнения плана по товарообороту. Таким образом, заработная плата в АС не несёт своей мотивирующей функции.

Удовлетворенность содержанием выполняемой работы определялась соответствием фактических уровней характеристик СР ожиданиям руководителей РП. Результаты проведенного GAP-анализа в ЧАС и МАС представлены в таблице 2.

В наибольшей мере соответствуют ожиданиям руководителей РП АС характеристики СР «неопределенность», «значимость» и «неожиданность». Руководителям РП в ЧАС не достаточно автономности в работе и обратной связи от работы. В МАС соответствуют ожиданиям руководителей РП «значимость работы» и «улучшение самого процесса работы». Уровень конфликтности в работе и необходимости решать возникающие в реальной работе проблемы в исследуемых АС выше, чем ожидают руководители РП.

Изучение взаимоотношений с вышестоящим руководством показало, что наиболее высоко руководители РП оценили уровень коммуникаций с вышестоящим руководством (в ЧАС – 80 %, в МАС – 83 %), а также уровень проявления внимания и заботы с их стороны (в ЧАС – 76 %, в МАС – 87 %). Низкую оценку получила характеристика «делегирование» (в ЧАС – 71 %, в МАС – 76 %), также невысокое значение имеет показатель надежности и предсказуемости действий и решений вышестоящего руководства (в ЧАС – 70 %, в МАС – 78 %).

Таблица 2 – Ожидаемые и фактические уровни характеристик содержания работы руководителей РП (%)

№ п/п	Характеристики СР	ЧАС			МАС		
		Ожидаемый уровень	Фактический уровень	ГАР-разрыв	Ожидаемый уровень	Фактический уровень	ГАР-разрыв
1	Автономность	77	72	-8	80	71	-12
2	Разнообразие	88	85	-4	88	80	-9
3	Значимость	82	83	1	91	91	0
4	Обратная связь от работы	78	73	-7	80	74	-8
5	Новизна	78	82	6	71	70	-2
6	Неопределенность	82	82	0	89	83	-8
7	Конфликтность	45	53	14	44	59	26
8	Сложность	79	81	2	71	80	11
9	Неожиданность	64	63	-1	59	69	15
10	Улучшение самого процесса работы	85	88	4	88	88	0
11	Научение в процессе работы	88	85	-4	89	86	-3
12	Удовлетворенность результатами работы	78	74	-5	81	74	-10
13	Решение возникающих проблем	65	72	9	48	56	16

Проведенное исследование показало, что наиболее проблемными зонами в работе с руководителями РП являются система оплаты труда, взаимоотношения с вышестоящим руководством, в особенности повышенный контроль за их деятельностью, а также низкая мотивация к повышению уровня профессионализма.

ГЛАВА 4. Разработка методических подходов к повышению мотивации руководителей розничных подразделений аптечных сетей

Для повышения мотивации и материальной заинтересованности руководителей РП АС разработана комплексная система оценки результатов работы руководителей РП АС (рисунок 3) и рядовых работников аптек, положенная в основу эффективного контракта, заключаемого с работниками АС.

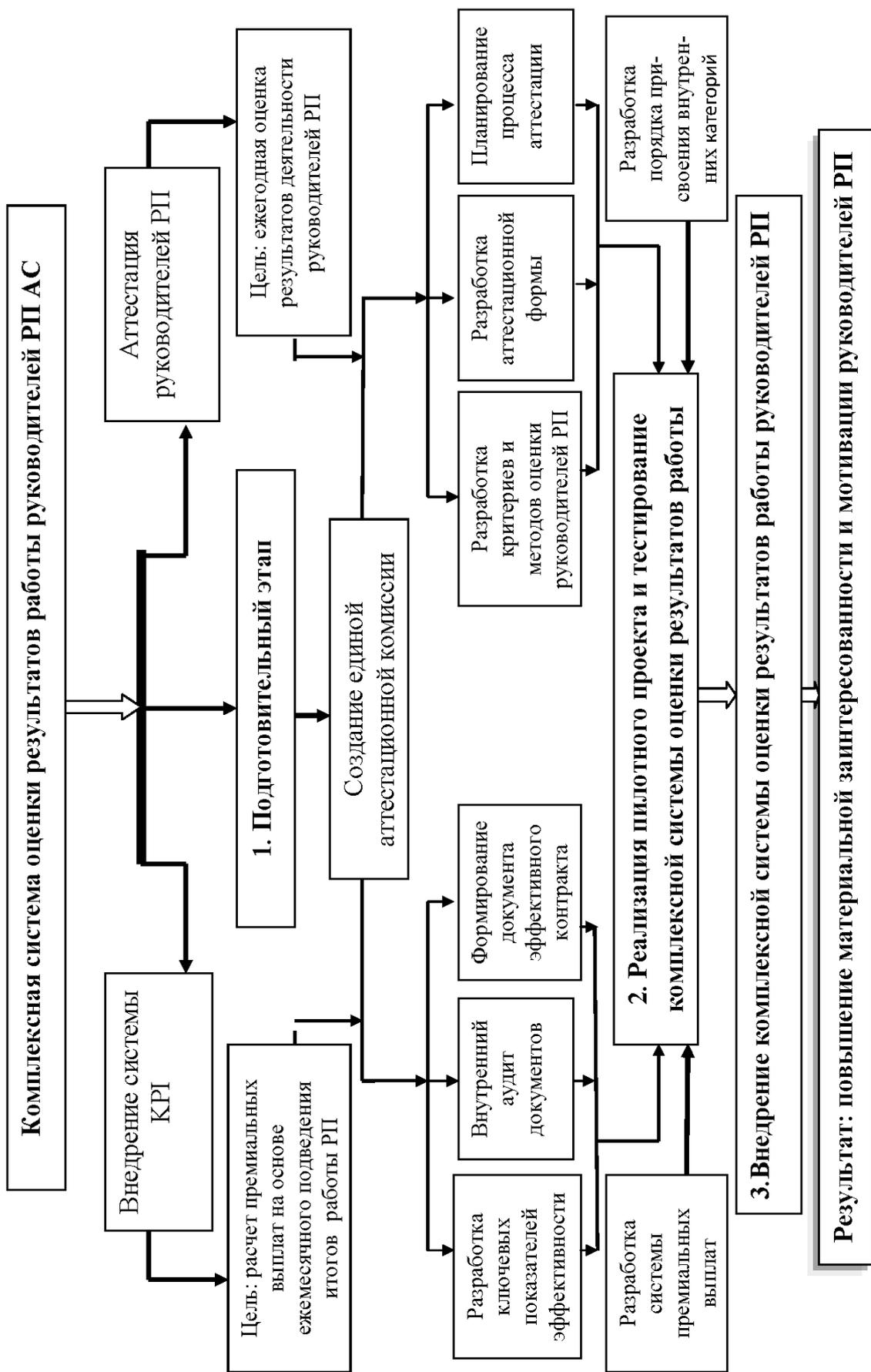


Рисунок 3 – Концептуальная модель комплексной системы оценки результатов работы руководителей РП АС

Комплексная система оценки результатов работы базируется на концепции управления по целям П. Друкера (1954). Ее реализация осуществляется по двум направлениям:

1. Внедрение системы расчета премиальной части заработной платы на базе КРІ – в качестве инструмента ежемесячной оценки результатов работы сотрудников.
2. Проведение ежегодной внутренней аттестации руководителей РП в качестве средства оценки результатов, достигнутых по итогам года, с присвоением условных категорий (первая, вторая, третья).

Разработанные методические подходы к внедрению комплексной системы оценки результатов работы руководителей РП и рядовых работников аптек рассчитаны на 3 этапа:

1. Подготовительный.
2. Реализация пилотного проекта и тестирование комплексной системы оценки результатов работы.
3. Внедрение комплексной системы оценки во все РП АС.

1-й этап – подготовительный. На этом этапе создается единая аттестационная комиссия, основными задачами которой являются: разработка документа эффективного контракта; определение текущих целей и задач, стоящих перед АС в соответствии с ее миссией и стратегическими планами; разработка ключевых показателей эффективности деятельности для всех подразделений и категорий сотрудников, оформленных в виде матрицы КРІ; разработка системы контроля результатов работы; разработка системы аттестации руководителей РП АС; проведение тестирования новой системы; разработка мероприятий по внедрению системы комплексной оценки результатов работы руководителей РП и рядовых работников аптек; контроль эффективности работы новой системы, внесение корректировок.

Основным документом, регламентирующим изменения в системе оплаты труда и оценке результатов деятельности руководителей РП АС, является эффективный контракт, содержание которого закрепляется в виде дополнительного соглашения к трудовому договору. В структуру данного документа включаются пункты, детально описывающие трудовую функцию работника (должностные обязанности) и показатели эффективности трудовой деятельности.

При этом заработная плата подразделяется на гарантированную часть, включающую оклад и возможные компенсационные выплаты с указанием их наименования, размера и факторов, обуславливающих ее получение, и переменную часть, состоящую из стимулирующих выплат, с указанием их наименования, условий получения, используемых показателей эффективности деятельности, периодичности оценки и размера выплаты.

В рамках предлагаемой комплексной системы оценки результатов работы персонала стимулирующие выплаты состоят из 3 выплат: доплата за непрерывный стаж в организации, доплата за присвоенную по результатам годовой аттестации условную категорию и текущая премия. Для формирования текущей премии руководителей РП результаты работы оцениваются по системе КРІ, при этом сами показатели эффективности утверждаются сроком на один год, а плановые значения показателей устанавливаются ежемесячно.

Для формирования ключевых показателей эффективности деятельности (KPI руководителей РП АС) изначально определяются показатели эффективности деятельности подразделений организации, основываясь на определенных ранее текущих целях АС. Далее из общего числа показателей выделяются ключевые. Для РП ключевыми показателями должны быть:

- *финансовые показатели деятельности РП*: товарооборот подразделения за определенный период, валовая прибыль, средняя стоимость чека, средняя стоимость упаковки, оборачиваемость товара, запас неликвидного/сверхнормативного товара, доля продаваемого ассортимента в общем товарообороте и т.д. Эти показатели могут быть установлены как в абсолютном, так и в относительном выражении;

- *нефинансовые показатели*, характеризующие качество обслуживания клиентов: количество возвратов товара за период, количество жалоб на сотрудников аптеки, а также данные, характеризующие организацию работы в подразделении: результаты проведенных проверок (как внешних, так и внутренних), соблюдение установленных в организации правил мерчандайзинга, соблюдение правил хранения лекарственных препаратов и др.

Среди показателей KPI руководителя РП АС должны быть показатели, характеризующие результаты работы РП, так как они отражают качество выполнения руководителем своих организационных функций, и показатели, характеризующие результаты работы самого руководителя. Эти показатели разрабатываются высшим звеном руководителей на основе целей компании на планируемый период и должностных инструкций руководителей РП. Схема разработки показателей KPI для руководителей РП приведена на рисунке 4.

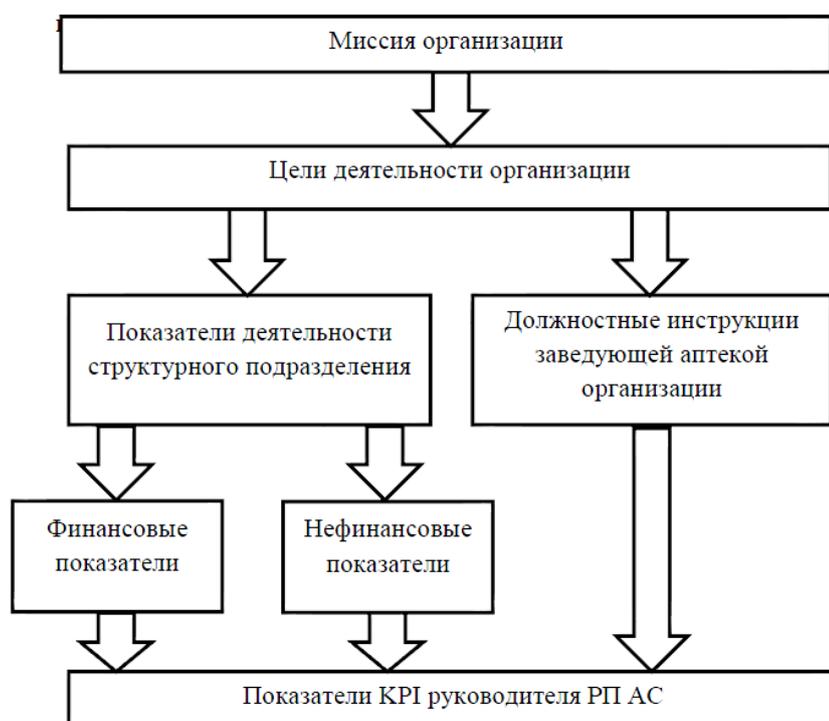


Рисунок 4 – Схема разработки показателей KPI для руководителей РП АС

Показатели, характеризующие качество работы руководителя РП, помимо показателей, характеризующих выполнение организационных функций, целесообразно разделить на 3 блока:

- Показатели, связанные с исполнением административных функций (например, своевременное предоставление необходимой отчетности).
- Показатели, связанные с работой с персоналом (например, отсутствие конфликтных ситуаций в коллективе, количество уволившихся за период специалистов, организация обучения сотрудников на рабочем месте, уровень исполнительской дисциплины в РП).
- Показатели, связанные с работой с товаром (в случае, если заказ и ценообразование в АС происходит в РП, а не централизованно).

Оптимальное количество показателей КРІ для руководителей РП АС находится в диапазоне от 5 до 7. Для каждого показателя КРІ определяется удельный вес и плановые значения, которые закрепляются в матрице КРІ.

Пример матрицы КРІ для руководителя РП АС представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Матрица КРІ руководителя РП АС и коэффициенты выполнения (Кв)

Показатель	Цель	КРІ	Вес, %	План	Факт	Кв
КРІ-1	Прирост товарооборота	Товарооборот РП	30	1 500 тыс. руб	1 520 тыс. руб	1,013
КРІ-2	Максимизация использования имеющихся активов	Оборачиваемость товарно-материальных запасов	20	35 дней	32 дня	1,094
КРІ-3		Доля неликвидного товара в общем товарном остатке	20	7 %	9,50 %	0,737
КРІ-4	Повышение качества обслуживания	Количество претензий от клиентов	15	0	0	1
КРІ-5	Повышение исполнительской дисциплины	Количество несвоевременно представленных документов	15	1	0	1

Для повышения мотивации руководителей РП к росту своего профессионального уровня и достижению утвержденных плановых показателей КРІ в рамках предлагаемой комплексной системы оценки работы персонала предлагается проводить ежегодную аттестацию руководителей РП, целями которой являются:

- оценка результатов деятельности руководителей РП за предыдущий период;
- получение обратной связи от среднего уровня управления по основным направлениям деятельности;

- выявление слабых мест и определение потребности в обучении и формировании необходимых навыков у руководителей РП.

Разработка критериев оценки руководителей РП производится на основании должностных обязанностей заведующих аптеками, а также утвержденных целей организации и ее РП.

В предлагаемой системе аттестации оценка деятельности руководителей РП производится по 2 направлениям:

- Профессиональные знания и навыки, включающие знания аптечного ассортимента, нормативных документов, регламентирующих фармацевтическую деятельность, знания внутриорганизационных правил и стандартов деятельности, а также навыки активных продаж, владение компьютерными программами и действующим в АС программным обеспечением.

- Результаты деятельности за период: рекомендуется учитывать не только результаты самого руководителя, но и итоги работы всего РП и отдельных его сотрудников.

Принципиальное значение в процессе проведения ежегодной аттестации имеет сбор данных об уровне удовлетворенности трудом руководителей РП. Для этой цели рекомендуется применять анкету, разработанную на основе квалиметрической факторно-критериальной методики Е.А. Шарпатовой. Использование данной системы оценки позволяет руководству АС, во-первых, выявить значимость каждого из исследуемых МФ, а во-вторых, определить уровень ОУ трудом и уровни удовлетворенности различными МФ у руководителей РП.

2-й этап внедрения заключается в тестировании пилотного проекта комплексной системы оценки результатов работы руководителей РП на нескольких РП, анализе полученных результатов и внесении в систему необходимых корректировок.

3-й этап заключается во внедрении разработанной системы во все РП АС.

Предлагаемая система применения эффективного контракта в комплексе с системой оценки результатов работы персонала РП АС включает в себя четко сформулированные для каждого РП и сотрудника цели, основанные на целях организации, что позволяет работникам осознать свою значимость в организации, ощутить чувство сопричастности к общим результатам, и приводит к повышению мотивации и формированию у сотрудников более высокого уровня ОЛ.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Анализ отечественных и зарубежных литературных источников выявил основные преимущества и проблемы в работе АС, связанные с быстрым ростом количества розничных подразделений и, соответственно, с появлением большого штата руководителей сетевых аптек. Установлено, что происходящий рост потребности АС в руководителях РП в условиях сложившегося кадрового дефицита этой категории сотрудников требует глубокого анализа специфики их работы. Важным условием успешной работы руководителей РП является высокий уровень мотивации к труду, для повышения и сохранения которого необходимо прово-

дить мотивационный аудит, позволяющий оценить факторы, формирующие мотивационную среду АС. Проведенный анализ литературы показал, что проблемы мотивации руководителей РП АС до настоящего времени не изучались.

2. Анализ значимости мотивационных факторов показал несущественное различие между приоритетами руководителей РП в ЧАС и МАС. Наиболее значимыми факторами оказались: заработная плата ($\alpha = 0,21$ – в ЧАС и $0,23$ – в МАС), взаимоотношения в коллективе (соответственно: $\alpha = 0,19$ и $0,15$) и содержание работы ($\alpha = 0,15$ и $0,23$). Наименее значимыми для себя руководители РП АС определили МФ «развитие карьеры» и «повышение профессионализма». Низкий уровень мотивации к повышению профессионализма является опасным трендом, оказывающим влияние на качество работы РП АС.

3. Анализ ОК АС показал, что руководители РП высоко оценивают ОК в своих организациях, разделяют сложившуюся в компании систему ценностей, хорошо информированы о стратегических планах организации, путях ее развития, а также о ее социальной роли. Коэффициент ОЛ руководителей РП в ЧАС составил 67 %, в МАС – 66 %. Полученные коэффициенты ОЛ показывают в целом хороший уровень лояльности руководителей РП, но очевидно, что внутри аптечных сетей имеются слабые места в работе с руководителями РП, которые снижают уровень их ОЛ, так как высокий уровень ОЛ (> 80 %) показали только 4 руководителя.

4. Коэффициент ОУ трудом в ЧАС составил 68,9 %, в МАС – 64,0 %. Самые низкие значения уровня удовлетворенности получил МФ «заработная плата», который для руководителей РП является наиболее значимым. Коэффициент удовлетворенности этим МФ в ЧАС составил 51,15 %, в МАС – 53,13 %, что объясняется существующей в компаниях системой оплаты труда. Наибольшую степень удовлетворенности среди опрошенных сотрудников МАС и ЧАС вызывает фактор «взаимоотношения в коллективе» (78,13 и 89,23% соответственно). Как в частной, так и в муниципальной АС удовлетворенность взаимоотношениями в коллективе является самой высокой при достаточно высокой значимости данного фактора. Этот показатель вносит существенный вклад в уровень общей удовлетворенности сотрудников и является фактором, удерживающим руководителей РП от перехода в другие АО.

5. Анализ удовлетворенности трудом руководителей РП с различной продолжительностью трудовых отношений с аптечной сетью показал, что в процессе сохранения трудовых отношений с организацией значительно возрастает удовлетворенность содержанием работы, а удовлетворенность уровнем заработной платы снижается. Среди руководителей РП в ЧАС наиболее удовлетворены работой руководители, имеющие стаж до 5 лет (уровень удовлетворенности составляет 71 %), а наименее – руководители со стажем от 6 до 10 лет (68 %). В МАС у заведующих со стажем работы до 10 лет сохраняется достаточно низкий уровень удовлетворенности (61 %), который возрастает до 70 % в группе руководителей со стажем более 10 лет.

6. Установлено, что принятые в АС системы вознаграждения, не выполняют своей мотивационной функции, так как на размер заработной платы сотрудни-

ков влияет только факт выполнения или невыполнения плана товарооборота. Действующие системы материального стимулирования не учитывают личные результаты работы руководителей РП АС, качество исполнения ими своих должностных обязанностей, их влияние на результаты работы розничного подразделения, что снижает мотивацию руководителей РП к повышению профессионализма и карьерному росту.

7. Уровень удовлетворенности МФ «содержание работы» составляет 75,38 % в ЧАС и 63,75 % в МАС, причем в группах руководителей с большой продолжительностью стажа его значимость возрастает. Руководителям РП в исследуемых АС не хватает автономности в работе, они нуждаются в предоставлении дополнительных полномочий, снижении уровня контроля. Статистически доказано влияние МФ «содержание работы» и «взаимоотношения с вышестоящим руководством» не только на уровень общей удовлетворенности трудом, но и на уровень ОЛ. Наиболее высоко руководители РП оценили уровень коммуникаций с вышестоящим руководством (80 % – в ЧАС и 83 % – в МАС), а также уровень проявления внимания и заботы со стороны руководства (76 % – в ЧАС и 87 % – в МАС). Низкое значение имеет показатель надежности и предсказуемости действий и решений вышестоящего руководства (70 % – в ЧАС и 78 % – в МАС).

8. Разработаны концептуальная модель и методические подходы к повышению мотивации руководителей РП АС, основанные на применении комплексной системы оценки результатов работы, состоящей из системы материального стимулирования на основе системы КРІ и аттестации руководителей РП. Внедрение разработанной системы позволяет направить усилия работников на достижения значимых для всей организации целей, повысить заинтересованность руководителей РП в росте профессионализма, ответственность за достигнутые показатели, осознать свою значимость в организации, ощутить чувство сопричастности к общим результатам, что в целом способствует повышению мотивации руководителей РП.

Список работ, опубликованных по теме диссертации

1. Мороз, Т.Л. Изучение организационной культуры региональных аптечных сетей / Т.Л. Мороз, А.С. Горбатенкова // Сибирский медицинский журнал. – 2014. – № 6. – С. 98–100.

2. Горбатенкова, А.С. Изучение удовлетворенности трудом у руководителей филиалов аптечных сетей / А.С. Горбатенкова // Сибирский медицинский журнал. – 2014. – № 6. – С. 93–95.

3. Горбатенкова, А.С. Определение уровня мотивации руководителей среднего звена аптечных организаций / А.С. Горбатенкова // Материалы Всероссийского съезда фармацевтических работников. – М., 2014. – С. 50–53.

4. Горбатенкова, А.С. Изучение значимости мотивационных факторов для групп руководителей филиалов аптечных сетей с различной продолжительностью трудового стажа / А.С. Горбатенкова // Инновационные технологии в фармации:

материалы Всерос. науч.-метод. конф. с междунар. участием. – Иркутск, 2014. – С. 141–143.

5. Горбатенкова, А.С. Определение уровня организационной лояльности руководителей филиалов аптечных сетей / А. С. Горбатенкова // Актуальные вопросы современной медицины : материалы 81-й Всерос. Байкал. науч.-практ. конф. молодых ученых и студентов с междунар. участием. – Иркутск, 2014. – 361 с.

6. Горбатенкова, А. С. Изучение взаимоотношений руководителей розничных филиалов с вышестоящим руководством / А. С. Горбатенкова // Ремедиум. – 2015. – № 3. – С. 63–65.

7. Мороз, Т.Л. Анализ организационной лояльности и удовлетворенности трудом руководителей аптек: метод. рекомендации / Т.Л. Мороз, А.С. Горбатенкова. – Иркутск, РИО ГБОУ ДПО ИГМАПО, 2015. – 24 с.

8. Мороз, Т.Л. Внедрение эффективных систем материального стимулирования руководителей аптек: метод. рекомендации / Т.Л. Мороз, А.С. Горбатенкова. – Иркутск, РИО ГБОУ ДПО ИГМАПО, 2015. – 24 с.

Список использованных сокращений

АО	аптечные организации
АС	аптечные сети
Кв	коэффициент выполнения
МСЗ	менеджеры среднего звена
МФ	мотивационные факторы
ОК	организационная культура
ОЛ	организационная лояльность
ОУ	общая удовлетворённость
РП	розничные подразделения
СР	содержание работы

АННОТАЦИЯ

Горбатенкова Анна Сергеевна

Теоретические и методические подходы к повышению мотивации руководителей розничных подразделений аптечных сетей

Представлены основные особенности аптечных сетей и специфика положения руководителей их розничных подразделений; определены основные факторы, формирующие мотивационную среду аптечных организаций. В ходе исследования получена количественная оценка уровня организационной лояльности и уровней удовлетворенности трудом в целом и отдельными мотивационными факторами. С учетом выявленных особенностей разработана система внедрения в аптечные организации практики эффективного контракта с применением комплексной оценки результатов труда персонала, включающей расчет премиальной части заработной платы на базе KPI и проведение ежегодной аттестации руководителей розничных подразделений аптечных сетей.

ABSTRACT

Gorbatenkova Anna S.

Theoretical and methodological approaches to increased motivation of managers of retail units pharmacy chains

In this thesis were presented the main features of pharmacy chains and the specific provisions of the managers of their retail units; were identified the main factors forming the motivational environment of pharmaceutical organizations. In a study were obtained the quantitative assessment of the level of organizational commitment, level of general job satisfaction and levels of job satisfaction several motivational factors. In view of the identified features there is developed a system implementation of effective contract in practice of pharmacy organizations with using a comprehensive assessment of the personnel, including the premium payment based on KPI and an annual certification of managers of retail units pharmacy chains.

Формат 60x84 1/16. Гарнитура Times New Roman. Бумага SvetoCopi.
Уч.-изд. л. 1,0. Тираж 100. Заказ 3/1.

Отпечатано в РИО ГБОУ ДПО ИГМАПО.
664079, Иркутск, мкр. Юбилейный, 100, к. 302.
Тел (3952)46-69-26. E-mail: igiuvpress@yandex.ru

