

## ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ АПТЕЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Михайлова Е.А., Гацан В.В., Гаврилина Н.И.

*Пятигорский медико-фармацевтический институт – филиал ГБОУ ВПО Волгоградский государственный медицинский университет, г. Пятигорск, eugeniya.mihajlova@yandex.ru*

Процессы рыночных преобразований обусловили необходимость переосмысления традиционных подходов к системе управления фармацевтическими кадрами. Внедрение менеджмента качества в деятельность аптечных организаций, социальная ответственность перед потребителями и обществом предъявляют новые требования к управлению персоналом. На смену прежним механизмам хозяйствования и управления пришли новые отношения, которые во многом изменили деятельность руководителей и организаций. Одним из факторов их конкурентоспособности является четкая сформированная кадровая политика. Контент-анализ современной литературы и основных направлений работы с персоналом позволил нам обобщить понятие кадровой политики аптечной организации. На основе проведенных исследований нами были выделены основные этапы кадровой политики, применимые к фармацевтическим организациям. Разработана концепция оценки эффективности трудовой деятельности, а также разработаны рекомендации по оценке трудового потенциала персонала. Более тщательно изучены вопросы оценки трудовой деятельности персонала. Установлено значение кадровой политики для улучшения организации труда, увеличения эффективности деятельности и повышения конкурентоспособности аптечной организации.

Ключевые слова: аптечная организация, кадровая политика, трудовой потенциал, оценка персонала.

## FEATURES OF FORMATION OF PERSONNEL POLICY OF PHARMACY

Mikhailova E.A., Gatsan V.V., Gavrulina N.I.

*Pyatigorsk Medical and Pharmaceutical Institute, a branch of the Ministry of Health Medical University VolgGMU Rossi, Pyatigorsk eugeniya.mihajlova@yandex.ru*

The process of market reforms necessitate drethin king traditional approaches to system management by pharmaceutical personnel. The introduction of quality management in the activities of pharmaceutical companies, the social responsibility to consumers and society place new demands on personnel management. In place of the old mechanisms of management and control have new relations hips that have largely changed the activities of leaders and organizations. One of the factors of competitive nessare clearly formulate the personnel policy. Content analysis of the current literature and guide lines for working with the staff allowed us to generalize the concept of pharmacy personnel policy of the organization. Based on these studies, we have identified the mainstages of personnel policies applicable to pharmaceutical organizations. The concept of evaluation of the effectiveness of work, as well as recommendations on evaluation of labor potential employees. A more careful consideration of employment of staff assessment. Set of personnel policies to improve the organization of work, increase efficiency and improve the competitiveness of the pharmacy organization.

Keywords: pharmacy organization, personnel policies, labor potential, personnel evaluation.

В современных, динамично изменяющихся условиях персонал является ключевым активом организации, одним из важнейших ее ресурсов, обеспечивающий устойчивое развитие. Понимание и удовлетворение текущих и будущих ожиданий и потребностей работников является залогом долгосрочного успеха и процветания организации.

Составной частью управления аптечной организацией является управление персоналом, которое должно быть направлено как на удовлетворение запросов предприятия, так и на удовлетворение интересов его сотрудников. Внедрение менеджмента качества в

деятельность аптечных организаций, социальная ответственность перед потребителями и обществом предъявляют новые требования к управлению персоналом.

Контент-анализ доступной научной литературы позволил установить основные направления кадрового менеджмента [2,5]. Результаты представлены на рисунке 1.



*Рис.1. Основные направления кадрового менеджмента*

Процессы рыночных преобразований обусловили необходимость переосмысления традиционных подходов к системе управления фармацевтическими кадрами. В современных условиях значительно возросла роль человеческого фактора, и поэтому уделяется большое внимание комплексным подходам к изучению и формированию системы управления персоналом. При этом человеческий потенциал стал рассматриваться как главное конкурентное преимущество, как «потенциал успеха» аптечной организации [1].

Изучив современную литературу и проанализировав основные направления работы с персоналом, нами обобщено понятие кадровой политики аптечной организации.

Кадровая политика организации – это генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание сплоченного квалифицированного и высокопроизводительного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом.

В более узком смысле кадровая политика – это совокупность правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с кадрами.

Основной целью кадровой политики является повышение эффективности управления персоналом путем создания системы управления человеческими ресурсами аптечной организации, направленной на получение максимальной прибыли и обеспечение лидерства в конкурентной среде, базирующейся на экономических стимулах и социальных гарантиях и способствующей гармоничному сочетанию интересов как работодателя, так и работника, и развитию их отношений на благо организации.

На основе проведенных исследований нами были выделены четыре основных этапа кадровой политики, применимых к фармацевтическим организациям.

На первом этапе осуществляется формирование целей и задач кадровой политики, согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации, разработка программ, путей достижения целей кадровой работы.

Цели и задачи кадровой политики определяются исходя из основных положений нормативно-правовых документов, из совокупности целей и задач по обеспечению эффективного функционирования аптечной организации и входящих в нее подразделений. Основной целью является полное использование квалификационного потенциала персонала. Она достигается посредством предоставления каждому работы в соответствии с его способностями и квалификацией.

На втором этапе проводится мониторинг персонала – разрабатываются процедуры диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.

Этот этап состоит из трех блоков:

Первый блок – определение качественных требований к работникам, которые определяются исходя из требований к претенденту на должность и выполнением им профессиональных обязанностей;

Второй блок – определение количественных требований, которые связаны с выявлением потребности в персонале по должностям, квалификационным характеристикам и т.п.;

Третий блок – использование основных принципов кадровой политики по наиболее важным направлениям: подбору и расстановке персонала, формированию и подготовке резерва на должности, оценке степени развития персонала, оплате труда, использованию кадрового потенциала и т.п.

На третьем этапе определяется выбор основных форм и методов управления персоналом, разрабатывается инструментарий кадрового планирования.

На четвертом этапе разрабатывается план кадровых мероприятий, определяются сроки и ответственные исполнители этих мероприятий.

Оценка трудовой деятельности персонала – это процесс определения вклада работников в достижении целей аптечной организации, обеспечивающие получение информации для принятия решений и проведение корректировок по оптимизации функционирования трудового коллектива [4].

Анализ данных литературы свидетельствует о том, что оценка персонала проводится следующими способами:

- самооценка,
- оценка, проводимая непосредственно руководителем,
- оценка коллег по работе внутри коллектива,
- оценка, проводимая подчиненными руководителя,
- оценка, проводимая клиентами, посетителями аптечной организации сотрудников и организации в целом,
- оценка, проводимая, специальной аттестационной комиссией или приглашенными экспертами.

В настоящее время не существует системного подхода к проблеме измерения эффективности трудовой деятельности. Сложность оценки трудового вклада и эффективности труда работников заключается в том, что процесс трудовой деятельности персонала непосредственно связан с производственным процессом и его конечными финансовыми результатами, социальной деятельностью общества, экономическим развитием предприятий. В связи с этим нами была разработана концепция оценки эффективности трудовой деятельности (рис. 2).

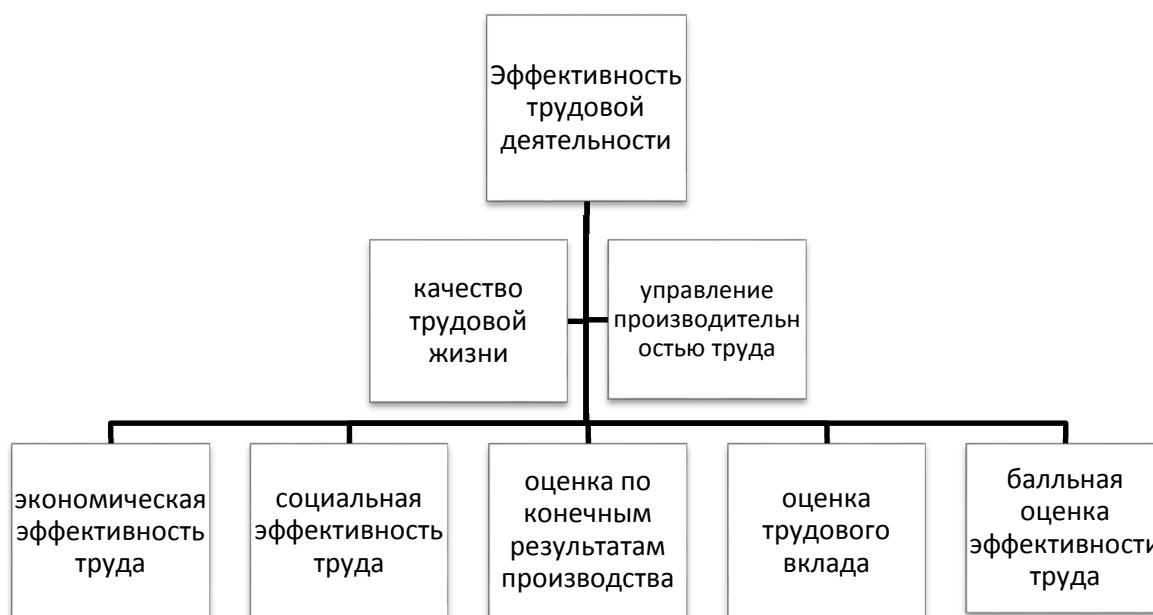


Рис.2. Концепции оценки эффективности трудовой деятельности

Эффективность работы аптечных организаций во многом зависит от грамотного использования трудового потенциала сотрудников. Правильная организация труда и наиболее полное использование внутренних ресурсов коллектива являются важным условием для повышения конкурентоспособности [3].

Кадровый потенциал – это человеческий ресурс, требующий постоянного развития, многопланового совершенствования и представляющий собой совокупность личностных и профессиональных характеристик, способностей, знаний и возможностей работников обеспечить эффективное функционирование аптечной организации. Он является важной составляющей общего трудового потенциала предприятия, формирующего уровень конкурентоспособности как персонала, так и аптечной организации в целом.

Для оценки потенциала персонала по решению маркетинговых задач приемлемыми являются биографические данные работников аптечной организации: возраст, пол, образование, специальность и стаж работы. Такие характеристики, как образование, квалификация и стаж работы в значительной степени определяют уровень профессионализма специалистов аптек, а, следовательно, непосредственно влияют на эффективность выполнения возложенных на них основных и дополнительных обязанностей.

Вся информация о работниках аптечной организации может быть представлена в виде таблицы 1.

**Таблица 1**

Характеристика кадрового потенциала аптечной организации

Группа	Биографические характеристики персонала		Весомость показателя	Удельный вес показателя
1.	Возраст	До 30 лет	0,112	
		30–40 лет		
		41–50 лет		
		51–60 лет		
		Старше 60 лет		
2.	Пол	Мужчины	0,056	
		Женщины		
3.	Образование	Среднее	0,339	
		Ср. специальное		
		Высшее		
		Два высших		
		Ученая степень		
4.	Специальность	Фармацевт	0,269	
		Провизор		
		Экономист		
		Бухгалтер		
5.	Стаж работы	До 5 лет	0,201	
		5–10 лет		
		11–20 лет		

		21–25 лет		
		Свыше 25 лет		
б.	Наличие квалификационной категории	Первая	0,023	
		Вторая		
		Высшая		

По результатам проведенных исследований установлены значения коэффициента весомости биографических характеристик персонала, максимальное значение коэффициента весомости составляет 1,0.

Удельный вес показателя рассчитывается путем деления показателя группы на общее количество персонала и выражается в процентах.

Таким образом, анализ кадрового потенциала позволяет определить уровень обеспеченности аптечной организации квалифицированными специалистами. В связи с этим полученные результаты позволяют оценить возможную эффективность маркетинговой деятельности аптечной организации на основании имеющегося кадрового потенциала.

Одним из наиболее важных показателей качества работы сотрудников является экономическая эффективность труда. В связи с этим нами была разработана методика его оценки.

Экономическая оценка может быть использована, если разработаны метрируемые показатели, т.е. выделенные и количественно оцененные.

Для получения количественных показателей деятельности работников первого стола можно поставить системы подсчета посетителей аптечных организаций, которые будут фиксировать количество вошедших в аптеку, количество произведенных покупок.

Для оценки персонала, занятого реализацией фармацевтических товаров, нами введен термин – показатель конвертации. Он показывает долю посетителей, которые реально совершили покупку из общего числа вошедших в аптечную организацию.

Для оценки нами предлагается использовать показатели ежедневного отчета аптечной организации (Z – отчет или А – отчет). На основании данных этого отчета на каждого сотрудника могут быть рассчитаны следующие показатели, представленные в таблице 2.

**Таблица 2**

**Показатели оценки работы персонала**

<b>Показатели</b>	<b>Сотрудник 1</b>	<b>Сотрудник 2</b>
Количество посетителей в день	280	318
Количество покупок (чеков) в день	280	290
Средняя сумма чека, руб.	450	390
Товарооборот за день, тыс. руб.	126,0	113,1
Показатель конвертации посетителей в покупателей	100%	91,2%

Полученные результаты показывают, что экономической оценкой сотрудника, особенно первого стола, являются показатели – количество чеков, количество посетителей, сумма среднего чека, показатель конвертации.

На основании такой информации можно принимать продуктивные решения, базирующиеся на реальных фактах. Эти решения могут касаться системы мотивации персонала на основе реальной эффективности.

Показатель конвертации позволяет выявить резервы и возможности сотрудника и оценить его участие в экономических показателях деятельности аптечной организации.

Отслеживание и анализ показателя конвертации, мероприятия по его улучшению позволят увеличить прибыльность аптеки без дополнительных затрат на рекламу, промо-акции, привлечение новых потенциальных покупателей.

Предположим, что руководство аптеки повысило показатель конвертации с 91,2 % до 93 %. Это означает, что в день из 318 посетителей уже не 290, а 296 стали покупателями.

В связи с этим доход за день увеличится с 113,1 тыс. руб. до 115,44 тыс. руб. (2,34 тыс. руб. в день), т.е. на 2,1 %. В пересчете на годовой результат это даст аптечной организации дополнительный доход в 854,1 тыс. руб.

Следовательно, повышение дохода возможно благодаря использованию только системы подсчета и внутренних ресурсов аптечной организации, без дополнительных затрат.

Таким образом, в современных условиях персонал является ключевым активом организации, одним из важнейших ее ресурсов, обеспечивающих устойчивое развитие. Понимание и удовлетворение текущих и будущих ожиданий и потребностей работников является залогом долгосрочного успеха и процветания организации, в связи с чем кадровая политика является одной из главных составных частей всей управленческой деятельности и производственной политики аптечной организации. Наличие четкого представления и понимания основных направлений и положений кадровой политики позволит улучшить организацию труда и повысит конкурентоспособность аптечной организации. А проведение грамотной оценки различных показателей позволит увеличить эффективность деятельности всей организации в целом.

### **Список литературы**

1. Авдеев В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: реинжиниринговые технологии. – М.: Финансы и статистика, 2006. – С. 610-647.
2. Ботвинник С.Л. Основные проблемы формирования кадрового резерва в российских компаниях // Экономика и менеджмент систем управления. – 2012. – № 4(6). – С. 26-33.

3. Михайлова Е.А., Гаврилина Н.И. Михайлова С.А. Изучение эффективности использования внутренних ресурсов трудового коллектива аптечной организации // Международный научно-исследовательский журнал. – 2013. – № 6 (13), ч.3. – С.71-72.
4. Оценка системы управления персоналом: используемые показатели и результаты // Новая аптека. Эффективное управление. – 2012. – № 6. – С. 62-67.
5. Пудриков, К.А. Рынок трудовых ресурсов в фармацевтической отрасли России / К.А. Пудриков, Е.А. Максимкина // Фармация. – 2012. – № 5. – С.31-35.

**Рецензенты:**

Кайшева Н.Ш., д.фарм.н., профессор кафедры фармацевтической и токсикологической химии Пятигорского медико-фармацевтического института филиала ГБОУ ВПО Волгоградского государственного медицинского университета, г. Пятигорск.

Хаджиева З.Д., д.фарм.н., профессор кафедры технологии лекарств Пятигорского медико-фармацевтического института филиала ГБОУ ВПО Волгоградского государственного медицинского университета, г. Пятигорск.