

## МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОПЕРАТИВНОЙ ДИАГНОСТИКЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА АПТЕЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

В. В. Лобова<sup>1</sup>, Г. Т. Глембоцкая<sup>2</sup>, С. М. Васин<sup>3</sup>

ООО «Рона»

*Первый Московский государственный медицинский университет имени И.М. Сеченова  
Пензенский государственный университет*

Поступила в редакцию 02.10.2017 г.

**Аннотация.** В данной статье проанализированы основные условия формирования вовлеченности персонала, описываются методы практической работы руководителей в региональных представительствах аптечной сети с персоналом, предложена методика диагностики пред-конфликтных ситуаций на основе анализа драйверов менеджмента. По итогам проведенного исследования сделан вывод о важности владения руководителями простыми, адаптированными под повседневную практику работы руководителя методами диагностики вовлеченности персонала аптечной организации.

**Ключевые слова:** вовлеченность, пред-конфликт, драйверы менеджмента.

**Abstract.** The article describes the main conditions of employee involvement formation, covers managers practices in the pharmacy network regional offices, proposed method of diagnostics of pre-conflict situations on the basis of the management drivers analysis. The results of the conducted research conclude the importance of top-manager's simple, adapted to the daily practice skills of the diagnostic methods of pharmacy employee involvement.

**Keywords:** engagement, pre-conflict, management drivers

Аптечную организацию (АО) сегодня, в условиях активизации рыночной экономики, наряду со спецификой фармацевтической деятельности, можно охарактеризовать как бизнес-структуру: высокие требования к персоналу, к качеству обслуживания потребителей, к увеличению объема продаж и т.д. Естественно, что в аптечных коллективах нередко растёт напряжённость, возникают конфликты между руководителями и фармацевтическими специалистами. По мнению авторов статьи, многих подобных ситуаций можно избежать, если понимать природу пред-конфликтных состояний. С нашей точки зрения, пред-конфликт, как состояние напряжённости, предшествующее самому конфликту, берёт своё происхождение в недооценке менеджментом фактора вовлеченности.

Не вызывает сомнений тот факт, что для достижения высокой производительности труда, важно, чтобы персонал был «вовлеченным». [1, 2, 3, 4] Для повышения вовлеченности персонала в

аптечных сетях работают Центры развития персонала, выделены бюджеты, формулируют и пропагандируют корпоративные ценности, внедряют корпоративные стандарты. В то же время на уровне заведующих и персонала организации зачастую проявляются негативные эмоции от работы, ощущение давления со стороны руководства.

Вопросами организации работы руководителей, повышения эффективности работы персонала АО занимались отечественные исследователи: Базарный В.Л., 1987 г., Глембоцкая Г.Т., 2007 г., Комиссинская И.Г., 2000 г., Музыра Ю.А., 1981 г., Раздорская И.М., 2000 г., Чупандина Е.Е., 2009 г., Шарахова Е.Ф., 2005 г. и др. Вопросы мотивации персонала АО освещали в своих работах Лузянина Е.С., 2011г., Бочарова Т.Н., 2011 г., Пак Т.В., 2009 г., Сафаров Р.Б., 2012 г., Пузанкова К.В., 2013 г., Горбатенкова А.С. 2015 г и др.

В то же время вопросы влияния вовлеченности на производительность труда персонала АО изучены недостаточно. В практике работы АО до сих пор отсутствуют материалы, которые были бы

понятным ежедневным руководством к действию, позволяющим их руководителям быстро и эффективно реагировать в рабочих ситуациях таким образом, чтобы, не нарушая свод корпоративных ценностей, учесть реальные ценности и потребности каждого сотрудника, подняв, тем самым уровень его вовлеченности.

Актуальность темы, поднимаемой в статье, обусловлена важностью владения менеджерами технологией оперативной диагностики всех происходящих в АО процессов и, в частности, урегулирования пред-конфликтных состояний, влияющих на состояние вовлеченности.

Цель исследования заключалась в разработке и апробации удобной методики диагностики вовлеченности заведующих АО для предотвращения конфликтных ситуаций.

Природа пред-конфликтных ситуаций разнообразна и противоречива. В данной статье не рассматриваются межличностные конфликты и психологические вопросы личностного восприятия сотрудника, критериальная система его субъективно сложившихся ценностей.

Наш опыт подтверждает, что первопричиной пред-конфликтов зачастую является качество организации и исполнения всех бизнес-процессов, которые оговариваются при приеме на работу, но, по разным причинам, могут не соблюдаться с обеих сторон. Собственно, конфликт зарождается в недрах заключаемой между сторонами договоренности. (трудовой договор, функционально-должностные инструкции, именные инструкции и пр.)<sup>1</sup>

Такие регуляторы поведения (подчеркнем – поведения обеих сторон), как правило, на практике проработаны стереотипно, достаточно формально и носят «общий характер». Показательно, что именно такое положение вещей часто позволяет обеим сторонам найти объяснение неисполнения договоренностей, найти «лазейку» в несовершенном тексте, в приказе, в распоряжении. «Там не написано», «Этого нет в моей инструкции», «Мы так не договаривались» и т.п. отговорки – верный признак пред-конфликта.

Однако, на самом деле, чаще всего сотрудник прав: с ним так не договаривались. Руководитель применяет свой прием: «Ну, вы же видите, какие обстоятельства, всё же не пропишешь!», или беспомощное – «А что делать? Кто-то же должен...» и т.п. Договоренности в виде регуляторов поведения

<sup>1</sup> Здесь такие официально оформленные корпоративные договоренности будем обозначать как «регуляторы поведения»

сотрудника на работе сегодня не только несовершенны, они во многом дискредитированы реальной практикой менеджмента.

Однако это только факт, подлинная причина пред-конфликта оказывается в неприятии сторонами предлагаемых ценностей, оценить которые в момент оформления на работу крайне трудно, даже применяя самые совершенные тесты. Между тем, совпадение ценностей личности и организации является первым условием формирования вовлеченности, т.к. ценности – основной источник внутренней мотивации [5].

Наличие необходимого и достаточного профессионального уровня знаний, навыков у руководителя и подчиненного, позволяющих мастерски работать - это второе условие формирования вовлеченности в работу, снижения напряженности, снятия пред-конфликтного состояния.

Активно повышать уровень своей квалификации, заведующий АО и фармацевтический специалист может только в случае, если выполнено первое условие – корреляция ценностной ориентации, заложенной в различных регуляторах поведения, и ценностей данного сотрудника.

В противном случае, воспринимая требования руководителя к уровню профессиональных знаний, навыков как личные претензии, сотрудник сначала находит себе оправдание в том, что «нас этому не учили», а затем переходят в оппозицию – «тут завышенные требования». Естественно, вовлеченность автоматически падает. Частично ответ на вопрос: «что делать» раскрыт выше – тщательно и откровенно обговаривать условия работы, обучения, саморазвития и фиксировать взаимно принятую договоренность об этом.

На наш взгляд, здесь важно учитывать, что вовлеченность, по сути, является высшей стадией позитивного отношения работника и к коллегам, и к самой работе, и к бизнесу как таковому. Во многих источниках дано толкование самого процесса восхождения от лояльности к вовлеченности, хотя до сих пор нет единого понятийного поля относительно содержания понятий удовлетворенность, приверженность, лояльность, вовлеченность [6,7].

На самом деле, вовлеченность, как внешнее проявление глубинной внутренней замотивированности - это высшая степень соучастия сотрудника в бизнесе компании. Лично сотрудник при этом всегда испытывает удовольствие и от осознания собственного уровня владения профессиональными знаниями, навыками, и от того, что организация при этом достигает целей. Всякое

снижение уровня удовольствия неизбежно влечёт за собой быстрое, часто не регулируемое падение индекса вовлечённости.

Наши наблюдения за процессом работы АО показывают, что данное удовольствие от работы тесно связано с удовлетворённостью от того, как происходит производственная деятельность. Трудно испытывать удовлетворённость (а, следовательно, и получать удовольствие), если товар в пришёл не по графику, если потребители постоянно жалуются на высокие цены и отсутствие необходимого ассортимента товаров, если в АО некомфортные условия для коллектива и посетителей и т.д.

Таким образом, удовлетворённость от того, как организована производственная деятельность - это, с нашей точки зрения, третье важное условие получения удовольствия от работы и, соответственно, формирования вовлечённости, неизбежно нивелирующее состояние пред-конфликта.

Вовлеченность – комплексный показатель, отражающий возможности организации достигать своих целей и повышать производительность труда за счет создания возможностей для реализации личностью своих мотивов (на поверхности - целей) и обеспечения базовых условий, таких как заработная плата, необходимый уровень знаний и навыков, грамотные бизнес-процессы и т.д.

В серии наших экспериментов<sup>2</sup> были проверены ряд предположений о том, какими способами возможно избежать пред-конфликта и повысить вовлеченность.

Первый этап - это грамотная диагностика состояния вовлеченности. За основу был взят ГОСТ Р ИСО 10018-2014 МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА. (Руководящие указания по вовлечению работников и их компетенции). ISO 10018:2012. В ГОСТе рекомендованы 13 факторов (драйверов) вовлечённости – эти рекомендации были нами учтены при разработке системы факторов применительно к АО.

Драйверы системы менеджмента - это параметр, (фокус) с помощью которого анализируется качество самих бизнес-процессов в организации.

Драйверы вовлеченности - это параметр, (фокус) с помощью которого анализируется степень (качество) удовлетворённости реальной текущей производственной деятельностью сотрудника в организации.

<sup>2</sup> Серия экспериментов проводилась на базе региональной аптечной сети «ВИТА» в 2015-2017 гг.

Учитывая, что вовлечённость является результатом сложения усилий менеджмента и конкретного сотрудника, для полноценной диагностики должна быть проанализирована вся совокупность бизнес-процессов, то есть, как работа организована, как исполнена и как оценена. Этим обусловлено введение трёх блоков (Таблица 1):

1. Блок организации всего управления АО
2. Блок производственной деятельности
3. Блок оценки и развития

Таким образом, в своем исследовании авторы выстроили систему драйверов (количество драйверов доведено до 27) всех бизнес-процессов и соответствующих им драйверов вовлечённости с учётом специфики АО. Предложенная система позволила охватить всю совокупность происходящих процессов в АО и построить тактику оперативной диагностики. Подчеркнём: такая система направлена, прежде всего, на выявление симптомов пред-конфликтного состояния.

В итоге вся система диагностики опирается на сводную таблицу драйверов, в данном случае - для руководителей АО.

Проведена оценка важности влияния драйверов менеджмента на вовлеченность заведующих АО экспертами, получены бенчмарки. Принята калибровка баллов в четырёх категориях, в 10-ти балльной системе оценок:

1. «самое важное» соответственно – 6 драйверов из 27;
2. «очень важно» соответственно – 7 драйверов из 27;
3. «важно» соответственно - 12 драйверов из 27;
4. «важность минимальная» соответственно – 2 драйвера их 27.

Для анкетирования заведующих АО каждый драйвер получает чёткое позитивное утверждение.

Каждый анкетиремый должен обдумать утверждение и выразить своё мнение. Принята калибровка баллов в четырёх категориях, в 10-ти балльной системе оценок:

- 1.«согласен на все 100%» - 6 драйверов из 27 оцениваются баллами 9 и 10 ;
- 2.«согласен в целом» - 7 драйверов из 27 оцениваются баллами 6, 7, и 8 ;
- 3.«согласен отчасти» - 12 драйверов из 27 оцениваются баллами 3, 4 и 5 ;
- 4.«не согласен» - 2 драйвера из 27 оцениваются баллами 0, 1 и 2 .

Таблица 1

Драйверы менеджмента и вовлеченности

Блок организации всего управления					
Драйверы менеджмента	Драйверы вовлеченности	Драйверы менеджмента	Драйверы вовлеченности	Драйверы менеджмента	Драйверы вовлеченности
1.Открытие новых и развитие существующих АО в регионе	Корпоративные ценности, миссия, стратегия	4.Утверждение АО заданий и планов продаж по основным показателям (месяц)	Политика выдачи заданий аптекам	7.Построение периодической оценки работы персонала АО	Политика и технология развития персонала в компании
2.Построение системы управления деятельностью АО в регионе	Лидирующая роль руководства. Отношения с руководством	5. Разработка порядка обеспечения товаром АО	Обеспечение товаром	8.Определение мер поощрения, стимулирования и мотивации	Принципы мотивации, система стимулирования
3.Описание бизнес-процессов, корпоративные стандарты	Политика менеджмента бизнес-процессов	6. Обоснование текущего обеспечения материально-технической базой, IT-обеспечения АО	Условия работы и охрана труда.	9. Утверждение системы оценки эффективности взаимодействия в регионе	Взаимодействие в команде и сотрудничество.
Блок производственной деятельности					
10.Информационное взаимодействие (информационный обмен) между офисом в регионе и заведующим АО	Коммуникации, обмен информацией, осведомленность	13.Приёмка товара, мерчандайзинг	Правила и распорядок дня в аптеке	16.Оперативное принятие решений по необходимым изменениям в системе взаимодействия	Чёткая постановка и формулировка целей и задач. Оргкультура.
11.Подбор, адаптация и расстановка кадров в АО	Подбор и адаптация персонала в АО	14.Продажи, обслуживание клиентов. Маркетинг	Взаимоотношения с клиентами, технология продаж	17..Корректирующее обучение и анализ его эффективности по итогам продаж и оценки	Традиции оценки эффективности обучения (диагностика обучения)
12. Обеспечение региона товаром и материально-техническими ресурсами	Порядок ресурс-обеспечения всей работы АО	15.Исследование реакции клиентов, работа с жалобами и претензиями	Данные мониторинга рынка и процесса продаж	18.Управление изменениями, внедрение новшеств по итогам анализа работы	Инновационный климат Роль креативности и инноваций.
Блок оценки и развития					
19.Мониторинг необходимого ассортимента (ответ на спрос рынка)	Конкурентно-способность –необходимый ассортимент, конкурентные цены	22.Оценка работы АО по основным показателям	Критерии оценки, показатели работы персонала АО	25. Формирование наследия, наставничества, развитие корпоративной культуры	Общественное признание. Возможность карьерного роста
20.Формирование клиент-ориентированности персонала АО	Клиент ориентированность сотрудников АО	23.Постановка обратной связи по итогам работы между заведующим АО и офисом	Качество обратной связи в системе управления АО	26.Развитие корпоративных форм неформального общения, доверия и взаимопомощи	Фактическое улучшение качества работы и жизни.
21.Назначение параметров для планирования и оценки деятельности персонала АО	Корпоративные параметры оценки эффективности деятельности персонала АО	24.Принятие управленческих решений по итогам работы АО	Традиции принятия управленческих решений	27.Закрепление успехов в АО и в регионе. Традиции и деловая репутация.	Имидж работодателя

Пример используемых утверждений из блока организации всего управления.

01	Открытие новых и развитие существующих АО в регионе	Принятый план открытия и удержания АО в нашем регионе придаёт мне уверенности в нашем успехе
02	Построение системы управления АО в регионе	Эта система способствует моей планомерной работе, направленной на достижение целей
03	Описание бизнес-процессов, корпоративные стандарты	Принятые у нас к исполнению регламенты и стандарты на практике мне постоянно нужны и используются для работы в должности заведующего

Калибровка баллов для анкеты заведующего АО.

Не согласен			Согласен отчасти			Согласен в целом			Согласен на 100%	
2 из 27			12 из 27			7 из 27			6 из 27	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Когда заведующие АО оценили все драйверы менеджмента, стали очевидны все пред-конфликтные ситуации, которые до этого не воспринимались руководством, как существенные. Диагностика выявила ряд недоговорённостей, которые являлись основой для противоречий и конфликтов.

Оценки экспертами важности влияния драйверов менеджмента на вовлеченность позволили расставить приоритеты при планировании корректирующих мероприятий. В первую очередь был разработан план действий по «самым важным» и «очень важным» драйверам с точки зрения влияния на вовлеченность заведующих АО.

Разработка системы мероприятий по итогам диагностики проходила в несколько этапов:

1. Выявление наиболее значимых критических зон, точек. Обозначение группы тревожности, равнодушия.

2. Работа в проектных группах по детальному анализу результатов диагностики и выработка предварительных договорённостей по драйверам вовлечённости.

3. Разработка системы корректирующих действий на каждый негативный аспект.

Далее приняты решения по всем критическим точкам.

- проведены дискуссионные площадки по корреляции ценностей с заведующими АО;

- изменен порядок проведения круглых столов;

- внедрены в практику новые методы построения интерактива, получения эффективной обратной связи с обязательным ранжированием параметров оценки [8];

- решения, принятые на круглых столах, были переданы в проектные группы для дальнейшей проработки;

- открыт проект «Эврика», целью которого явилось внедрение в процессы новаций;

- разработана экспериментальная серия тренингов «Театр продаж»

и т.д.

Все эти меры оказались бы бесполезными и дискредитировали бы саму идею управления формированием вовлеченности в состоянии пред-конфликта, если бы не был предложен регулярный мониторинг обратной связи по всем новым решениям и договорённостям.

Нужно отметить, что весь этот процесс, естественно, проходил на высоком эмоциональном накале, с высоким уровнем откровения. Именно такой уверенный подход не только повысил кредит взаимного доверия в коллективе, но и отразился на индексе вовлечённости, доказав, что успешно предотвращать конфликтные ситуации, управлять формированием вовлечённости персонала АО не только возможно и желательно, а сегодня и необходимо.

В итоге практической части разработаны и проверены в экспериментах новые форматы работы с персоналом, разработаны методические рекомендации менеджменту.

Важно отметить, что результаты повторной диагностики подтвердили, что качество вовлечённости повысилось, что отразилось и на показателях эффективности.

Таким образом, при решении проблемы вовлечённости персонала большую роль играет ранняя диагностика пред-конфликтных состояний, которая позволяет своевременно развернуть ряд корректирующих воздействий.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 Нив Г. Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдварса Демин-



га / Генри Нив; пер. с англ., 3-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2014. — 368 с.

2. Пинк Д. Драйв: Что на самом деле нас мотивирует / пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 274 с.

3. Семлер Р. Маверик. — М.: Хорошая книга, 2013. — 384 с.

4. Семлер Р. Выходные всю неделю / пер. с англ. — М.: Хорошая книга, 2007. — 256 с.

5. Леонтьев А.Н. Лекции по общей психологии: учеб. пособие для студентов высш. учебн. заведений. — 5-е изд., стер.-М.:Смысл; Издательский центр «Академия», 2010. — 511 с.

6. Хеллеви Й. Вовлеченность персонала в России. Как построить корпоративную культуру,

основанную на клиентоориентированности и инновациях. — Helsinki, Russia Advisory Group Oy, 2012 г. — 119 с.

7. Чуланова О.Л., Припасаева О.И. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом // Интернет-журнал «Науковедение» — Том 8, №2 — (2016)

8. Лобова В.В. Формирование эффективной обратной связи в системе управления «Личность - руководитель - организационное окружение». Практический маркетинг (Москва, 2016). — ООО «Агентство VCI Marketing», 2016 - N7, с. 22-27

*Первый Московский государственный медицинский университет имени И.М. Сеченова*

*Глембоцкая Г. Т., доктор фармацевтических наук, профессор кафедры организации и экономики фармации.*

*Пензенский государственный университет*

*Васин С. М., доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории и международных отношений*

*ООО «Рона»*

*Лобова В. В., Директор*

*E-mail: lobova@vita-samara.ru*

*I.M. Sechenov First Moscow State Medical University*

*Glembotskaya G. T., Doctor of Pharmacy, professor of the Department of Organization and Economics of Pharmacy*

*Penza State University*

*Vasin S. M., Doctor of Economic Sciences, professor of the Department of Economic theory and International Relations*

*LLC “Rona”*

*Lobova V. V., Chief*

*E-mail: lobova@vita-samara.ru*