

---

## ИЗУЧЕНИЕ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АПТЕЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Т.В. Пак, Е.Е. Лоскутова,  
В.В. Дорофеева

Кафедра управления и экономики фармации  
Российский университет дружбы народов  
*ул. Миклухо-Маклая, 8, корп. 2, Москва, Россия, 117198*

Представлены результаты проведенного ретроспективного анализа научных разработок в сфере управления персоналом и выделены три этапа развития кадрового менеджмента. Показано, что динамика изменений во внешней среде, рост конкуренции на фармацевтическом рынке приводят к возрастанию роли персонала аптечной организации и требуют переосмысления подходов к кадровому менеджменту.

**Ключевые слова:** управление персоналом, аптечная организация.

Анализ и обобщение опыта по изучению управления фармацевтическим персоналом приобретает в настоящее время особенное значение в связи с возрастанием роли сотрудников аптеки как ключевого фактора конкурентоспособности организации в условиях нестабильной и турбулентной внешней среды. Систематизация знаний по управлению персоналом аптечных организаций позволяет определить вектор развития научных исследований в этой области, использовать достижения научной мысли прошлых лет в настоящее время.

В XX веке произошла смена трех основных концепций кадрового менеджмента: управление кадрами, управление персоналом и управление человеческими ресурсами, что было обусловлено изменениями в экономическом, техническом и социальном развитии общества. Проведенное ретроспективное исследование показало, что каждая из этих концепций нашла отражение в работах ученых, исследовавших проблемы управления фармацевтическим персоналом.

В начале прошедшего столетия получила развитие концепция управления кадрами, которая формировалась под влиянием классической теории управления Ф. Тейлора. Суть теории заключается в системе организации производственного процесса на основе строгой экономии времени, трудовых усилий, научно-обоснованном контроле над производительностью труда и премировании за результаты деятельности. Сторонники этой теории считали, что труд является, прежде всего, индивидуальной деятельностью и потому воздействие коллектива на рабочего носит деструктивный характер и делает труд рабочего менее производительным. От рабочего не требовалось высокой квалификации, инициативы и творчества на рабочем месте. Работник рассматривался как носитель трудовой функции, средство достижения организационных целей [1].

В 50—60-е годы прошлого столетия технократический подход в управлении уступает свои позиции, концепция управления кадрами сменяется концепцией управления персоналом (Personnel Management), предполагающей оперативное планирование и создание системы взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мероприятий по формированию условий для рационального использования трудового потенциала организации.

С 80-х годов XX века изучение социально-экономических аспектов менеджмента становится приоритетным направлением научных разработок. Сотрудники организации рассматриваются как наиболее важный ресурс для достижения организационных целей и ключевой фактор конкурентоспособности организации. Развитие теории «человеческого капитала» нашло свое отражение в работах лауреатов Нобелевской премии С. Кузнецца, Т. Шульца, Г. Беккера. В своем классическом труде «Человеческий капитал: теоретический и эмпирический анализ со специальным обращением к образованию» Г. Беккер определил понятие «человеческий капитал» как «комплекс приобретенных и унаследованных качеств, таких как образование, знания, полученные на рабочем месте, здоровье и другие, которые могут быть использованы в течение определенного времени для производства товаров и услуг». Таким образом, была сформулирована идея о существовании ценности человеческих ресурсов организации, что явилось отражением возрастания роли персонала в современном производстве. В этот период завершилось формирование научной концепции управления человеческими ресурсами (Human Resource Management), которая обогатила практику менеджмента прогрессивными методами и технологиями управления людьми в сложной инновационной среде.

Рассмотренные кардинальные изменения во взглядах на роль человека в организации повлияли на направление теоретических исследований в области управления кадрами в фармации и практику управления персоналом в аптеках.

Проведенный ретроспективный анализ научных разработок в этой сфере позволяет выделить три этапа развития кадрового фармацевтического менеджмента (табл. 1).

Таблица 1

**Эволюция концепций кадрового менеджмента в фармации**

Период	Концепция	Отношение к работнику	Направления исследований в фармации
1960—1980 гг.	управление кадрами	как к носителю трудовой функции	а) НОТ и повышение эффективности труда; б) определение потребности в ФК; в) подготовка и использование ФК
Конец 80-х — конец 90-х XX в.	управление персоналом	как к субъекту трудовых отношений, личности	а) личностные характеристики персонала; б) качество трудовой жизни; в) оценка специалистов
Конец 90-х XX в. — по настоящее время	управление человеческими ресурсами	как к ключевому, стратегическому ресурсу организации	а) ценностные ориентиры; б) мотивация труда; в) стимулирование труда

В 60—80-е годы прошлого столетия на исследования в области фармацевтического персонала значительное влияние оказала концепция управления кадрами, о чем свидетельствуют работы В.Л. Базарного, В.Г. Беликова, Л.В. Бохановской, В.Н. Вилинбаховой, Е.С. Зверевой, А.А. Лаас, Л.В. Мошковой, А.И. Тенцовой, И.М. Раздорской, А.М. Сидоркова, Р.С. Скулковой и других ученых. Основными направлениями исследований в области кадров в фармации являлись изучение

научной организации труда и повышение его эффективности, определение потребности в фармацевтических кадрах (ФК), а также проблема их подготовки и использования.

Научная организация труда подразумевала разработку рациональных форм разделения и кооперации труда, планирование, учет и экономический анализ трудовых затрат. Активная работа проводилась по совершенствованию использования таких методов как хронометраж, микроэлементный анализ трудовых процессов, фотографии рабочего времени, метод моментных наблюдений и др. Так, А.И. Тенцова и Р.С. Скулкова в монографии «Основы научной организации труда в аптеках» (1980) определили основные пути повышения эффективности труда за счет правильной организации рабочих мест, рационализации приемов и методов труда административно-управленческого, фармацевтического и вспомогательного персонала. Масштабные исследования по выявлению факторов повышения производительности труда и методологии нормирования труда проводились в ЦАНИИ, затем в ВНИИФ и НИИФ, а также Научным обществом фармацевтов (НОФ). Среди них выделяются работы В.Н. Вилинбаховой, Е.С. Зверевой, Л.В. Мошковой, С.Г. Сбоевой, Л.В. Бохановской и др. В частности, Л.В. Мошковой для повышения производительности труда ассистентов аптек был разработан рациональный режим труда и отдыха данной категории работников, а Е.С. Зверевой, И.А. Ермаковой были определены показатели для количественной оценки труда провизоров-аналитиков, провизоров-технологов и фармацевтов рецептурно-производственных отделов хозрасчетных аптек, введен такой показатель эффективности труда рецептора-контролера как «трудоемкость».

В это время были разработаны методические подходы к определению численности провизоров-технологов и рассчитана норма выработки для одной штатной должности провизора-технолога, разработаны квалификационные характеристики для всех фармацевтических должностей в аптеке.

Можно отметить, что этот первый период был самым продолжительным по времени. Ученые, работавшие в данной области, заложили основы научного изучения фармацевтических кадров. Кроме того, они предопределили интерес к проблемам управления персоналом в аптечных организациях в дальнейшем.

В конце 80—90-х гг. XX века сфера изучения проблем трудовых ресурсов расширяется. Появляются работы по изучению личностных характеристик фармацевтических работников, отдельных параметров качества трудовой жизни, методов оценки специалистов, работающих в аптечных организациях. Областью исследования становятся различные аспекты управления коллективами фармацевтических работников, изучаются стиль руководства, удовлетворенность трудом, социально-психологический климат в коллективе. В качестве примеров таких исследований можно привести работы Е.Н. Антоновой, Л.Г. Балашовой, Н.А. Машковой, С.В. Никишиной, А.А. Череповой, Г.Н. Шустовой.

Большое внимание в работах этого периода уделялось охране здоровья и изучению степени воздействия факторов производственной среды на структуру заболеваемости работников. Это объяснялось, с одной стороны, тем, что труд фармацевтических специалистов является ответственным и сложным, характеризуется значительной интеллектуальной нагрузкой, а с другой, увеличение ко-

личества аптек при недостатке квалифицированных кадров сопровождалось существенным увеличением напряженности труда.

Следующий этап исследований в области управления человеческими ресурсами начался в самом конце 90-х годов и продолжается по настоящее время. Значительная доля работ посвящена изучению ценностных ориентиров, мотивации фармацевтических специалистов, стимулированию труда персонала аптечных организаций. Новые подходы к изучению и формированию системы управления персоналом отражены в работах Н.Н. Аловой, Г.Н. Андриановой, В.Л. Базарного, В.В. Гацана, Г.Т. Глембоцкой, Е.С. Зверевой, Г.Ф. Лозовой, Е.А. Максимкиной, Л.М. Манойловой, Л.В. Мошковой, И.М. Раздорской, Е.Ф. Шараховой и других ученых. В условиях формирования рыночной экономики в России возрастает значимость человеческого фактора: знания, опыт и квалификация работников становятся главным источником эффективности и конкурентоспособности аптечных организаций. На смену жесткому алгоритму иерархического подчинения в современной аптечной организации приходят методы управления, поощряющие творчество и свободу, делегирование полномочий, сбалансированное сочетание коллегиальности и единоначалия. На данном этапе важно разработать механизмы мотивации трудовой активности фармацевтических работников, выявить принципы формирования устойчивых коллективов. Это обуславливает необходимость переосмысления подходов к кадровому менеджменту, требует расширения области изучения фармацевтического персонала.

Новые подходы к изучению и формированию системы управления персоналом отражены в работах В.В. Гацана, Г.Т. Глембоцкой, Н.Н. Аловой, В.Л. Базарного, Е.С. Зверевой, Г.Ф. Лозовой, Е.А. Максимкиной, Л.М. Манойловой, Л.В. Мошковой, Е.Ф. Шараховой и других ученых [2]. В частности, Г.Ф. Лозовой и Ф.Р. Самигуллиной предложена схема анализа системы кадрового менеджмента фармацевтической организации, состоящая из изучения организационной структуры, качественных характеристик фармацевтических кадров, анализа системы удержания работников и найма на работу.

Вопросы стимулирования трудовой активности в аптечных организациях явились предметом исследования Е.Ф. Шараховой. Выявлено, что существующая система материального стимулирования труда в аптечных организациях в значительной мере оказывается малоэффективной, так как в оплате труда в большинстве случаев практикуется уравнительная система, а должностной оклад аптечных работников слабо зависит от личного трудового вклада работника в конечный результат деятельности коллектива, профессиональных компетенций сотрудника. В связи с этим существует объективная потребность в совершенствовании принципов мотивации и механизмов стимулирования трудовой активности фармацевтического персонала.

Таким образом, несмотря на имеющийся эффект временного запаздывания в использовании определенной концепции управления персоналом, который составлял около 20 лет, можно отметить, что каждая из концепций кадрового менеджмента (управление кадрами, управление персоналом, управление человеческими ресурсами) нашла отражение в работах ученых, проводивших исследования в сфере управления персоналом аптечных организаций.

Анализ литературных данных показывает, что в современной теории менеджмента важная роль отводится развитию самообучающихся (интеллектуальных) организаций, причем среди основных признаков такой организации отмечаются лидерство, постоянное развитие и обучение, сильную организационную культуру, которая основывается на разделяемых всеми ценностях. Поэтому вопросы изучения принципов формирования коллективных ценностей организации, анализ факторов, влияющих на вовлеченность персонала и повышение адаптивности аптечной организации к изменениям внешней среды, актуальны для научных разработок в сфере управления персоналом аптек [3].

#### ЛИТЕРАТУРА

- [1] *Моргунов Е.Б.* Модели и методы управления персоналом. — М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 2001. — 464 с.
- [2] *Мошкова Л.В., Зверева Е.С., Подгорбунских Н.И.* Организационные основы менеджмента аптечных учреждений // *Экономический вестник фармации.* — 2002. — № 8. — С. 110—112.
- [3] *Лоскутова Е.Е., Пак Т.В.* Изучение организационной культуры на основе аспирационного подхода // *Фармация.* — 2013. — № 4. — С. 20—22.

#### REFERENCES

- [1] *Morgunov E.B.* Models and personnel methods of control. — M.: ZAO “Intel Synthesis Business School”, 2001. — 464 p.
- [2] *Moshkova L.V., Zvereva E.S., Podgorbunskikh N.I.* Organizational bases of management of pharmaceutical institutions // *Economic messenger of pharmacy.* — 2002. — No. 8. — P. 110—112.
- [3] *Loskutova E.E., Pak T.V.* Izucheniye of organizational culture on the basis of aspiration approach // *Pharmacy.* — 2013. — No. 4. — P. 20—22.

## STUDY OF SCIENCE AND PRACTICAL ASPECTS OF PERSONNEL MANAGEMENT DRUGSTORES

**T.V. Pak, E.E. Loskutova,  
V.V. Dorofeeva**

Department of management and economics of pharmacy  
Peoples' Friendship University of Russia  
*Miklukho-Maklaya str., 8, Moscow, Russia, 117198*

Presents the results of a retrospective analysis of the scientific developments in the field of personnel management, and identified three stages of human resource management. The dynamics of changes in the external environment, increased a competition in the pharmaceutical market, lead to an increasing of the role of the pharmacy staff of the organization and require a redefining of approaches to human resource management.

**Key words:** human resources, pharmacy organization.