

Статья поступила в редакцию 5.05.2023 г.

DOI: 10.24412/2687-0053-2023-2-5-13

EDN: WOUZRU

Информация для цитирования:

Петров А.Г., Филимонов С.Н., Хорошилова О.В., Сашко Ю.А., Семенихин В.А., Григорьева Е.Б. АКТУАЛЬНОСТЬ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РОЛИ АПТЕЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В ФОРМИРОВАНИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ // Медицина в Кузбассе. 2023. №2. С. 5-13.

Петров А.Г., Филимонов С.Н., Хорошилова О.В., Сашко Ю.А., Семенихин В.А., Григорьева Е.Б.

Кемеровский государственный медицинский университет, г. Кемерово, Россия,
НИИ комплексных проблем гигиены и профессиональных заболеваний, г. Новокузнецк, Россия



АКТУАЛЬНОСТЬ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РОЛИ АПТЕЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В ФОРМИРОВАНИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

В обзоре рассмотрены актуальность совершенствования управленческой роли аптечной организации в формировании организационной культуры, повышающей конкурентоспособность и снижающей рискованные события. Показаны личностные особенности руководителя как факторов, повышающих конкурентоспособность. Представлено, что ведущим направлением в организационной культуре аптечной организации является вовлеченность работников, показывающая степень участия сотрудников аптеки в деятельности организации, позитивное отношение к своей работе, которая приводит к снижению рискованных событий.

Ключевые слова: организационная культура; управленческая роль руководителя; аптечные организации; конкурентоспособность

Petrov A.G., Filimonov S.N., Khoroshilova O.V., Sashko Yu.A., Semenikhin V.A., Grigorieva E.B.

Kemerovo State Medical University, Kemerovo, Russia,
Research Institute of Complex Problems of Hygiene and Occupational Diseases, Novokuznetsk, Russia

THE RELEVANCE OF IMPROVING THE MANAGERIAL ROLE OF A PHARMACY ORGANIZATION IN THE FORMATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE

The review examines the relevance of improving the managerial role of a pharmacy organization in the formation of an organizational culture that increases competitiveness and reduces risk events. The personal characteristics of the manager as factors that increase competitiveness are shown. It is presented that the leading direction in the organizational culture of a pharmacy organization is the involvement of employees, showing the degree of participation of pharmacy employees in the organization's activities, a positive attitude to their work, which leads to a reduction in risk events.

Key words: organizational culture; managerial role of the head; pharmacy organizations; competitiveness

В современных условиях понимание возрастающей роли личности руководителя в организационном управлении обуславливает необходимость постоянного совершенствования управленческой компетентности руководителей аптечных организаций (АО), а также повышение уровня их информированности о социально-трудовых процессах, протекающих в аптечных организациях. С этой целью целесообразным является внедрение в практику руководителей АО приемов по осуществлению регулярного внутриорганизационного социологического исследования организационной культуры АО, которая является необходимым этапом оптимизации управленческой деятельности, включая выявление ресурсов системы управления персоналом, совершенствование методов и технологий управления, их адресной направленности [27-29]. Для эффективного управления руководитель АО должен знать индивидуальные особенности людей, факторы, влияющие на их поведение и поведение социальных групп, и уметь их использовать для мотивации персонала и формирования организационной культуры. В фармацевтической отрасли данный аспект имеет особую актуальность,

так как управленческой деятельностью традиционно занимаются люди, не получившие фундаментальной подготовки в этой области [17, 18].

Индивидуальные особенности личности весьма многообразны и определяются: врожденными качествами и знаниями, приобретенными в процессе воспитания, обучения и производственной деятельности. Совместная работа людей в аптечной организации является важным фактором формирования личностных качеств человека, которые могут подвергаться корректировке за счет взаимного влияния при групповой работе [28, 41].

В психологии управления под «личностью» понимается человек как субъект активной сознательной деятельности, обладающий конкретной совокупностью социально значимых черт. Они формируются, с одной стороны, под воздействием природных свойств человека, а с другой — под влиянием социальных факторов [8, 21, 28].

Исследованием установлено, что личность обладает: совокупностью отдельных элементов, находящихся в тесной взаимосвязи и взаимообусловленности; устойчивостью поведения, что позволяет до-

вольно надежно его прогнозировать и корректировать в нужном направлении, т.е. управлять личностью; активной деятельностью, направленной на познание и преобразование окружающего мира [27, 40].

При определении структуры личности исходят из того, что основными ее элементами являются направленность деятельности, способности, характер и темперамент. Они определяют поведение человека, формируют цели деятельности и мотивацию к труду [28, 45]. Направленность деятельности личности определяется интересами, ценностями, идеалами. Выделяют три типа направленности: на взаимодействие, на задачу, на себя. Как правило, большинство людей одновременно поддерживают хорошие отношения с коллегами, стремятся совместно решать проблемы независимо от цели деятельности и собственной роли в ней [2, 7, 28]. Направленность личности на задачу предполагает, что деятельность человека направлена на достижение цели. Направленность личности на себя характеризуется стремлением человека в первую очередь решить свои собственные проблемы, добиться личного благополучия, престижа и при возможности сделать это за счет других. В коллективе такие люди создают видимость работы, а в случае необходимости индивидуальной деятельности стремятся найти замену [48, 49]. Вторым элементом структуры личности являются способности, т.е. задатки, склонности для выполнения какого-либо вида деятельности. Они бывают общими и специальными. Общие способности отражают тип мышления человека, который может быть художественным, логическим и смешанным. Художественному типу мышления свойственна образность, богатая фантазия наряду с непосредственностью и порывистостью.

Логическое мышление, наоборот, характеризуется критичностью, ясностью, последовательностью, глубиной, зачастую излишней теоретизацией. Смешанному типу мышления присущи и те, и другие черты, но они менее выражены. Люди с этим типом мышления обладают широтой взглядов, самостоятельностью и быстротой принятия решений, что позволяет им успешно справляться с различными управленческими проблемами [27, 41, 43]. Специальные способности человека характеризуют его предрасположенность к выполнению определенного вида деятельности. Степень их реализации зависит от развития интеллекта и полученного образования, которые тесно взаимосвязаны. В свою очередь, от специальных способностей человека во многом зависит должность, на которую он может претендовать в организации и управленческой иерархии.

Третьим элементом личности является характер, т.е. устойчивый индивидуальный склад духовной жизни, составляющий основу поведения человека и проявляющийся в его манерах. Принято выделять три основных фактора, формирующих характер: эмоциональность, активность и темперамент. Эмоциональность представляет собой субъективную чувственную реакцию человека на различные внеш-

ние и внутренние раздражители. Она может быть высокой или низкой, положительной или отрицательной. Устойчивые и продолжительные эмоции, возникающие у человека по отношению к себе и другим людям, предметам и явлениям окружающего мира, называются чувствами [27, 36, 37]. Другим элементом характера является активность, т.е. потребность деятельности. Она может быть высокой или низкой. Высокая степень активности членов организации способствует росту результативности работы, но требует постоянного контроля, так как может перейти некий предел и стать разрушительной [18, 20, 27]. Кроме того, важной характеристикой личности является темперамент.

Считается, что темперамент закладывается с раннего детства, а характер может меняться в течение жизни. «Чистых» типов темперамента практически не существует. Темперамент состоит из трех основных компонентов: сила, уравновешенность и подвижность. Сила проявляется в возможности субъекта сохранять нормальную трудоспособность в условиях значительного колебания нервных и эмоциональных нагрузок. Уравновешенность проявляется в неизменности поведения в различных ситуациях, что отсутствует у неуравновешенного человека. Подвижность выражается в быстроте и легкости перехода от одного вида деятельности к другому, в умении легко приспосабливаться к быстрой смене ситуаций, что необходимо работникам фармацевтических организаций [34, 35, 46, 48]. Характер человека проявляется в его поведении, обусловленном реакцией на внешние воздействия. Выделяют четыре типа темперамента: холерический, сангвинистический, флегматичный и меланхолический [31, 34, 35].

Таким образом, поведение человека в обществе и производственной деятельности формируется за счет сочетания индивидуальных особенностей личности и факторов внешней среды (обучение, воспитание, производственная деятельность). Для эффективного управления индивидуальным поведением личности и социальной группы руководитель должен знать технологию взаимодействия этих факторов в производственном процессе и для достижения поставленных целей уметь влиять на них в необходимом для организации направлении.

Руководитель должен обладать особыми личностными качествами, которые обеспечивают успешность управленческой деятельности. Это весьма сложные в психологическом плане образования, зависящие от множества факторов: особенностей характера, структуры личности, ее направленности, опыта, способности, условий деятельности [3, 4, 27]. Многогранный характер управленческой деятельности накладывает своеобразный отпечаток и на личностные характеристики руководителя. На основе управленческой деятельности руководителя можно выделить профессионально важные качества, такие как организаторские способности, характеризующиеся умением подбирать, расставлять кадры, планировать работу, обеспечивать четкий контроль, кото-

рые являются следствием проявления ряда психологических свойств личности [9, 11, 15]. Общей основой развития руководителя, как специалиста, являются интеллектуальные качества. Интеллект может выступать или не выступать в качестве фактора успешности руководителя в зависимости от того, какие ресурсы руководителя — интеллектуальные или коммуникативные включены в его деятельность [16, 17, 19]. Существенное значение для деятельности руководителя имеют коммуникативные качества. Руководитель в своей деятельности постоянно осуществляет три вида общения: субординационное, или общение при взаимодействии руководителя и подчиненных; служебно-товарищеское — это общение между руководителями-коллегами; дружеское — это общение морально-психологических норм взаимоотношений. В зависимости от конкретной ситуации и целей, важно точно применить тот или иной стиль общения [1, 5, 6]. Если руководитель обладает навыками общения, то ему легко устанавливать деловые контакты. Умение устанавливать деловые контакты, располагать к себе людей зависит от манеры поведения. Хорошие манеры помогают быстро адаптироваться в любой обстановке, упрощают налаживание контактов, расширяют возможности оказывать влияние на людей [13, 29].

Наиболее важным качеством руководителя является устойчивость к стрессу. Стрессоустойчивость — это способность противостоять сильным отрицательным эмоциональным воздействиям, вызывающим высокую психическую напряженность, поскольку деятельность руководителя протекает в условиях значительных психологических нагрузок. Стрессы в деятельности любого руководителя являются неизбежными и поэтому руководитель должен быть устойчив к стрессу. Эти качества следует рассматривать как одно из профессионально-важных качеств руководителя.

Руководителям аптечной организации наряду с деловыми качествами совершенно необходимы морально-этические качества [29, 36]. Работая с людьми, руководитель должен учитывать не только их индивидуальные особенности, но и ценности, мотивы, традиции и использовать их для мотивации персонала и формирования организационной культуры. Все перечисленные выше личностные особенности, оказывают непосредственное влияние на формирование образа руководителя у его подчиненных, на то, как он будет ими воспринят. Современный руководитель выступает в организации как управляющий, облеченный властью, руководящий коллективом людей, лидер, способный вести за собой подчиненных, используя свой авторитет, высокий профессионализм, положительные эмоции, дипломат, устанавливающий контакты с партнерами и властями, успешно преодолевающий внутренние и внешние конфликты, воспитатель, обладающий высокими нравственными качествами, способный создать коллектив и направляющий его развитие в нужное русло, инноватор, понимающий роль науки в современных условиях, просто человек, обладающий высо-

кими знаниями и способностями, уровнем культуры, честностью, решительностью характера и в то же время рассудительностью, способный быть во всех отношениях образцом для окружающих [28, 47-49].

Таким образом, руководитель должен совершенствовать свои способности, направлять эти способности для достижения высоких результатов в повышении эффективности, качества работы, повышающих качество и конкурентоспособность аптечной организации.

В аптечных организациях в основном работают руководители-женщины, которые значительно отличаются от руководителей-мужчин. Для них характерна высокая проницаемость, хитрость, образное восприятие мира, мечтательность, сильный самоконтроль поведения, эмоциональная неустойчивость, тревожность. При принятии решений чаще опираются на интуицию, чем на логику. Любую информацию воспринимают эмоционально-образно, чувствительны к нюансам в общении, отношениях. А поэтому здесь уместно отметить, что руководители-женщины проявляют больший, по сравнению с мужчинами, интерес к межличностным отношениям. Руководящая работа, которой они поглощены полностью, восполняет в известной мере неполноту личной жизни [26, 28, 29, 48].

Женщины-руководители выбирают более осторожные стратегии. Им требуется больше времени на то, чтобы сориентироваться и принять нужное решение, которое оказывается более взвешенным, и осмысленным. В стрессовой ситуации лучше справляются мужчины, и им легче выйти из стресса. В ситуации, требующей наказания подчиненного, женщины чаще прибегают к мерам морального и психологического воздействия, а не к административным. Они рассматривают более широкий круг возможных решений: простить на первый раз, предупредить, высказать неодобрение на словах и др. Они чаще оправдывают своих подчиненных и коллег, в своих решениях конфликта всегда допускают мирный исход, склонны к колебаниям, чаще «ставят себя на место подчиненного». Но если решение о наказании принято, женщины-менеджеры склонны к более подробному его обоснованию, перебирают несколько вариантов возможных действий, при этом часто опираются на свою интуицию, а не на объективные условия. Женщина-руководитель, лучше сглаживает конфликты, чем мужчина: она больше вникает в суть конфликта, анализирует его причины для того, чтобы исключить их в будущем [13, 23, 24].

Женщины прилагают специальные усилия к тому, чтобы создать соответствующую атмосферу в организации, а мужчины в основном стараются повысить свой авторитет и усовершенствовать методы руководства подчиненными. Мужчины рассматривают свою деятельность как серию сделок с подчиненными: выдачу вознаграждения за удачно выполненную работу или применение наказания за неадекватное исполнение задания. Моральная под-

держка подчиненных и их поощрение - основные характеристики женского менеджмента, которые помогают достижению целей в собственном деле.

Особый интерес представляет оценка деятельности руководителей разных возрастных категорий. Пик «расцвета» руководителей предприятий, по мнению многих исследователей, приходится на 41-50 лет. Наивысшие оценки, полученные руководителями этого возраста, показывают, что именно к этому возрасту достигается оптимальное сочетание знаний, жизненного и производственного опыта, коммуникативных навыков руководителя с его еще довольно активным поведением. В этом возрасте развивается максимальная потребность в самореализации. Поэтому довольно высокая активность начальника этой возрастной категории а сочетании с опытом, мудростью, умением принимать решения и т.д. приводит к восприятию его подчиненными как наиболее эффективного руководителя [25, 30]. Такие оценки обусловлены рядом факторов, в частности, для молодых людей, вступающих на руководящую должность, характерно отсутствие практического опыта, необходимых знаний, коммуникативных навыков и др. По мере адаптации к производству эти недостатки с возрастом устраняются.

В современных условиях для руководителей АО особую значимость приобретает работа по усилению способности управлять собой. Наука управления собой (ресурсная психология) — одна из важнейших составляющих исцеляющей психологии. Именно управление собой позволяет человеку поверить в собственные силы и начать их использовать [33, 43]. Человек, умеющий управлять собой, умеет решать проблемы: в любой ситуации ведет себя так, чтобы избежать нежелательных последствий; никогда не оказывается в невыгодных для него обстоятельствах; приводит к интеграции сознания, более полному восприятию мира; никогда не ступит на «тонкий лед», он заранее предупрежден механизмами обратной связи; создает базу для здоровой и долгой жизни; помогает избавиться от ошибочных убеждений и необоснованных сомнений [32, 38, 39].

Работа по усилению способности управлять собой открывает перед человеком большие возможности: более полно используются скрытые ресурсы, улучшается память, повышается общее состояние здоровья. Сегодня организм руководителей подвергается более высоким психическим и физическим нагрузкам, чем когда бы то ни было. Длительные физические и психические нагрузки, превышающие нормальные, ведут к нарушению функционирования отдельных органов и к серьезным болезням. Нарастает не только частота, но и продолжительность стрессов [14, 27].

Источником «профессионального» стресса у руководителей может стать любой фактор: некомпетентные подчиненные, недобросовестные партнеры, жесткие конкуренты, требовательные клиенты и т.д. Следствием постоянных проблем и стрессов у руководителей разного ранга является целый букет невротических и психосоматических заболеваний: по-

вышенная раздражительность, бессонница, гипертония или вегето-сосудистая дистония, нарушения функций желудочно-кишечного тракта, головная боль, мышечные боли различной этиологии и т.д. Следствием этих хронических заболеваний являются инфаркты, инсульты и сокращение продолжительности жизни руководителей несмотря на их, казалось бы, неограниченные возможности в получении высококачественного лечения. Это связано с тем, что в 80 % случаев источник управленческих стрессов находится не во внешнем мире, а в сознании руководителя [27-29, 50].

Таким образом, от уровня психического здоровья напрямую зависит профессиональное долголетие управленца и возможность достижения успеха в профессиональной деятельности. Поэтому уже на этапе подготовки и переподготовки руководящих кадров в учебных учреждениях различных ведомств необходимо сделать упор на оптимизацию психической устойчивости.

В современных условиях понятие культуры организации является одним из базовых понятий в менеджменте. Однако не все руководители используют положения корпоративной культуры для правильного понимания и управления организационным поведением. Значение корпоративной культуры для развития любой организации определяется рядом обстоятельств:

Во-первых, она придает сотрудникам организационную идентичность, определяет внутригрупповое представление об организации, являясь важным источником стабильности и преемственности в организации. Это создает у сотрудников ощущение надежности самой организации и своего положения в ней, способствует формированию чувства социальной защищенности.

Во-вторых, знание основ организационной культуры своей организации помогает новым работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события, определяя в них все наиболее важное и существенное.

В-третьих, внутриорганизационная культура, более чем что-либо другое, стимулирует самосознание и высокую ответственность работника, выполняющего поставленные перед ним задачи. Признавая и награждая таких людей, организационная культура идентифицирует их в качестве ролевых моделей [48, 49].

Все существующие АО уникальны. Каждая имеет свою собственную историю, организационную структуру, виды коммуникаций, системы и процедуры постановки задач, внутриорганизационные ритуалы и мифы, которые в своей совокупности и образуют уникальную организационную культуру. В настоящее время менеджмент обсуждает тип наиболее желаемой для организации внутренней среды, говорит о важности и необходимости формирования ее философии и развития организационной культуры, где важное значение приобретают такие критерии как ценностная — усвоенные человеком культурные ценности; нормативная, где каждое конкрет-

ное общество функционирует и развивается по специфической культурной программе; интегрирующая — на основе единых ценностей и норм, культура сплачивает определенное сообщество людей и отличает его от других сообществ; деятельно-творческая — в своей многогранной деятельности люди опираются на традиции социально-культурной жизни, созданные прежними поколениями; знаково-символическая — предметы и явления культуры выступают как знаки, которые в условном, закодированном виде хранят опыт человечества [18, 48, 49].

Носитель культуры — человек. Можно сказать, что культура — вторая природа человека, которая создана его же собственными усилиями. Культура человека проявляется в его поведении, внешнем виде и в высказываниях. Культура организации также проявляется во всех видах деятельности и в отношениях этой организации. Сегодня культура организации считается главным фактором ее конкурентоспособности, особенно если она согласована со стратегией. Организационная культура выполняет ряд важных функций: охранная состоит в создании барьера от нежелательных внешних воздействий; объединяющая заключается в формировании у людей чувства единства, принадлежности к организации, гордости за нее; регулирующая — поддерживает необходимый социально-психологический климат, правила и нормы поведения членов организации, их взаимоотношения, контакты с внешним миром; адаптивная — взаимное приспособление людей друг к другу и к организации; коммуникационная — играет важную роль в установлении контактов между людьми; ориентирующая — направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло; мотивационная — создает необходимые стимулы; ассимиляционная — позволяет использовать все, что есть вокруг лучшего, полезного организации [18, 26, 48, 49].

Организационная культура является инструментом, который позволяет обеспечить эффективность бизнес-процессов организации. Она способствует улучшению деловых взаимоотношений; определяет способы общения между сотрудниками, улучшение деловых взаимоотношений; способы общения между сотрудниками и способы построения внутренних коммуникаций. Организации, которые обладают сильной организационной культурой, как показывают опыт, сегодня являются более конкурентоспособными на рынке чем организации, не развивающие данное направление [42, 44].

Нами было сформулировано определение организационной культуры АО и определена ее структура. Сконструированное нами определение организационной культуры АО выглядит следующим образом: организационная культура АО — это совокупность материальных и духовных ценностей, правил, убеждений и норм поведения сотрудников АО в рамках оказания фармацевтической помощи, обычаев, традициях организации, принимаемые всеми сотрудниками и задающие ориентиры их поведения в системе охраны здоровья населения. Структурные

элементы организационной культуры АО: стиль управления; уровень развития коллектива; мотивационный потенциал и вовлеченность; удовлетворенность условиями труда [18, 22, 29]. Единство задач, функций, методов управления, качеств руководителя и позиций управленческих должностей интегрируется в единство развития организационной структуры и стиля управления. Это единство находит свое выражение в соответствующем механизме управления или деловой активности организации.

Для успешного развития организации и получения высокой отдачи от действующей в организации системы оценки работы персонала необходимо, чтобы она не ограничивалась лишь административными методами, но и важным является предоставление работникам информации о степени соответствия их рабочих показателей и их рабочего поведения требованиям организации. Уровень развития коллектива является интегральной характеристикой коллектива, включающей в себя способность его членов ставить общие цели, влиять на формирование их индивидуальных целей, строить и изменять межличностные отношения и взаимодействия, обеспечивать достижение поставленных общих целей. Уровень развития коллектива определяется тремя основными составляющими: ценностно-ориентированной зрелостью; организованностью; сплоченностью [18, 29].

Организованность коллектива выражается в его способности сохранять свою структуру и работоспособность в разнообразных, в том числе сложных ситуациях, сочетая плюрализм мнений и взглядов с единством действий членов коллектива. Способность преодолевать трудно управляемые стихийные процессы и приводить себя в упорядоченное состояние. В основе понятия «организованность» лежат три составляющие его характеристики: ответственность, сработанность и включенность в управление [29, 48, 49].

Включенность в управление — это степень влияния каждого из рядовых работников на принимаемые решения, касающиеся интересов всего коллектива и организации в целом [29]. Чем выше уровень включенности людей в управление, тем выше их активность в принятии общих решений и выше авторитет коллегиальных органов. Чем ниже включенность в управление рядовых сотрудников, тем больше возможностей для развития авторитаризма [29, 48, 49]. В развитии организационной культуры в коллективе особую значимость приобретает совместимость, которая представляет собой оптимальное соотношение личных, деловых и психологических качеств членов коллектива, являющееся необходимым условием их плодотворного сотрудничества. Ведущим направлением в организационной культуре АО является вовлеченность. Вовлеченность считается наивысшим уровнем, когда человек выкладывается и старается работать как можно лучше. Это можно сравнить с предпринимательской моделью, когда сотрудник воспринимает бизнес организации как свой, и считает своим долгом внести свой вклад в его процветание.

Таким образом, вовлеченность можно определить, как состояние эмоциональной и интеллектуальной приверженности организации, которая побуждает сотрудника выполнять работу как можно лучше. Вовлеченность – это степень участия сотрудников в общественной и хозяйственной деятельности организации, совпадение их интересов с интересами организации, позитивное отношение к своей работе, которое приводит к повышению производительности труда [48, 49].

Вовлеченные сотрудники ощущают свою причастность к делам организации, они чувствуют, что они нужны, что их работа важна. В результате производительность их труда возрастает, а также увеличивается инновационная отдача, когда сотрудники по собственной инициативе генерируют идеи по развитию организации и сами же их внедряют. Элементы взаимодействия сотрудника и работы, для определения уровня вовлеченности представлены в таблице.

Таким образом, вовлеченность – это один из показателей состояния организационной культуры организации и потенциал ее развития за счет позитивного отношения персонала к своей работе и к делам организации.

В организациях с благоприятным социально-психологическим климатом и сильной организационной культурой сотрудники разделяют цели и ценности своей организации, и это способствует их вовлеченности в профессиональную деятельность. В формировании высокого уровня вовлеченности сотрудников играют немаловажную роль действия руководителя по формированию организационной культуры. К действиям руководителя, направленным на формирование и развитие вовлеченности и благоприятных взаимоотношений коллективе, относятся: поощрение инициативы; участие сотрудников в принятии решений, часто они отгорожены от этой функции; профессиональная оценка деятельности сотрудников; проявление внимания к индивидуальным отличиям сотрудников; поощрение непосредственного обращения сотрудников к руководству; поощрение стремления к труду; делегирование полномочий.

Вовлеченность персонала аптечных организаций в профессиональную деятельность определенным

образом связана с организационной культурой организации, в формировании которой непосредственно участвует руководитель [29, 48, 49]. Чем выше удовлетворенность трудом сотрудников АО, тем большую ценность для них представляет сама организация. Работа, вызванная чувством удовлетворенности, мотивирует сотрудников и дает им чувство сопричастности со стратегическими целями организации.

Результаты исследования организационной культуры АО свидетельствует, что управленческая роль АО заключается в поддержании и укреплении иерархии, а также в создании организационной среды и формулировании организационной цели, отвечающей социальной направленности деятельности АО. Активизация работы по формированию организационной культуры АО предполагает совершенствование кадровой управленческой деятельности с целью решения приоритетных кадровых и стратегических задач, выявленных с помощью диагностики организационной культуры [29, 48, 49].

Таким образом, целям рационализации применения персонала, технологий и активизации управленческих усилий по формированию организационной культуры в современных АО будут способствовать разработка комплексной и долгосрочной программы развития кадрового потенциала, согласующиеся с общей стратегией развития АО, улучшению социального климата и укреплению организационной культуры будут способствовать мероприятия, направленные на осознание и принятие персоналом организационной стратегии развития и отдаленных перспектив будущего АО. Преодоление сопротивления происходящим изменениям в настоящее время возможно с помощью внедрения технологий стратегического управления персоналом.

Информация о финансировании и конфликте интересов

Исследование не имело спонсорской поддержки.

Авторы декларируют отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов, связанных с публикацией настоящей статьи.

Таблица
Элементы взаимодействия сотрудника и работы, для определения уровня вовлеченности [48]
Table
Elements of interaction between employee and work, to determine the level of involvement [48]

Элементы взаимодействия	Объект восприятия	Показатель мотивации работ
Работа	Содержание работы и получаемый результат	Мотивационный потенциал работы (МПБ)
Воздействие работы на сотрудника	Необходимые действия по выполнению работы	Уровень активации работой (УАР)
Воздействие сотрудника на работу	Возможность изменения содержания работы	Показатель воздействия на работу (ПВЗ)
Сотрудник	Собственная способность выполнить работу	Степень владения работой (СВЛ)

ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES:

1. Aleshina IV. Consumer Behavior: Textbook for High Schools. M.: FAIR-PRESS, 2000. 384 p. Russian (Алешина И.В. Поведение потребителей: Учебное пособие для вузов. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2000. 384 с.)
2. Asaul AN. Organization of entrepreneurial activity: textbook. SPb.: ANO IPEV, 2009. 336 p. Russian (Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности: учебник. СПб.: АНО ИПЭВ, 2009. 336 с.)

3. Bylkina N.D. Alexithymia (analytical review of foreign studies). *Bulletin of Moscow State University. Series 14. Psychology*. 1995; 1: 43-52. Russian (Былкина Н.Д. Алекситимия (аналитический обзор зарубежных исследований) //Вестник МГУ. Серия 14. Психология. 1995. № 1. С. 43-52.)
4. Brel E.Yu. Alexithymia in the structure of a «practically healthy» personality. *Siberian Psychological Journal*. 2018; 67: 89-101. Russian (Брель Е.Ю. Алекситимия в структуре «практически здоровой» личности //Сибирский психологический журнал. 2018. № 67. С. 89-101.)
5. Volskaya E. Research on technology assessment: the search for the «golden section». *Remedium*. 2012; 10: 10-15. Russian (Вольская Е. Исследования по оценке технологии: поиск «золотого сечения» //Ремедиум. 2012. № 10. С. 10-15.)
6. Vnukova VA, Spichak IV. Legal basis of pharmaceutical activity. M.: GEOTAR-Media, 2018. 416 p. Russian (Внукова В.А., Спичак И.В. Правовые основы фармацевтической деятельности. М.: ГЭОТАР-Медиа, 2018. 416 с.)
7. Gerchikova IN. Management: a textbook for universities. 4th ed. M.: UNITI-DANA, 2004. 499 p. Russian (Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов. 4-е изд. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 499 с.)
8. Guryanova MN. Ethical and deontological aspects of the process of selling pharmaceutical products: educational and methodol. manual. Perm: GOU VPO PGFA Roszdrav, 2011. 140 p. Russian (Гурьянова М.Н. Этико-деонтологические аспекты процесса продаж фармацевтических товаров: уч.-метод. пособие. Пермь: ГОУ ВПО ПГФА Росздрова, 2011. 140 с.)
9. Danilov IP, Vlach NI, Gugushvili MA, et al. Motivation for health and a healthy lifestyle among workers in the aluminum and coal industry. *Occupational Medicine and Industrial Ecology*. 2019; 59(6): 330-334. Russian (Данилов И.П., Влах Н.И., Гугушвили М.А. и др. Мотивация на здоровье и здоровый образ жизни у работников алюминиевой и угольной промышленности //Медицина труда и промышленная экология. 2019. Т. 59, № 6. С. 330-334.)
10. Dontsov VI, Krutko VN. Health saving as a modern direction of preventive medicine (review). *Bulletin of restorative medicine*. 2016; 1: 2-9. Russian (Донцов В.И., Крутько В.Н. Здоровьесбережение как современное направление профилактической медицины (обзор) //Вестник восстановительной медицины. 2016. № 1. С. 2-9.)
11. Dremova NB, Ovod AI, Korzhavykh EA. Fundamentals of pharmaceutical care in healthcare: monograph. Kursk: KSMU, 2009. 412 p. Russian (Дремова Н.Б., Овод А.И., Коржавых Э.А. Основы фармацевтической помощи в здравоохранении: монография. Курск: КГМУ, 2009. 412 с.)
12. Zheleznyakova SI. Philosophy of a healthy lifestyle: from fashion to sustainable social practices. *Context and reflection: philosophy about the world and man*. 2016; 5(5A): 133-141. Russian (Железнякова С.И. Философия здорового образа жизни: от моды к устойчивым общественным практикам //Контекст и рефлексия: философия о мире и человеке. 2016. № 5(5A). С. 133-141.)
13. Ermolaeva PO, Noskova EP. The main trends in a healthy lifestyle of Russians. *Sociological research*. 2015; 4: 120-129. Russian (Ермолаева П.О., Носкова Е.П. Основные тенденции здорового образа жизни россиян //Социологические исследования. 2015. № 4. С. 120-129.)
14. Cameron KS, Quinn RE. Diagnostics and change in organizational culture. Translated from English under the editorship of IV Andreeva. SPb.: Peter, 2001. 320 p. Russian (Камерон К.С., Куинн Р.Э. Диагностика и изменение организационной культуры. Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 320 с.)
15. Kamlesh DT. Ehlers-motivation to success – a method for diagnosing motivation to success. Russian (Камлеш Д.Т. Элс-мотивация к успеху – методика диагностики мотивации к успеху.) URL: <https://advance.tips/т-элс-мотивация-к-успеху>
16. Karaseva TV, Ruzhenskaya EV. Features of motivation for maintaining a healthy lifestyle. *Problems of social hygiene, health care and the history of medicine*. 2013; 5: 23-24. Russian (Карасева Т.В., Руженская Е.В. Особенности мотивации ведения здорового образа жизни //Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2013. № 5. С. 23-24.)
17. Kartashova LV, Nikonova TV, Solomanidina TO. Organizational behavior: Textbook. M.: INFRA-M., 2001. 220 p. Russian (Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: Учебник. М.: ИНФРА-М., 2001. 220 с.)
18. Kozlov VV. Corporate culture: experience, problems and development prospects: monograph. M: ALFApress, 2001. 289 p. Russian (Козлов В.В. Корпоративная культура: опыт, проблемы и перспективы развития: монография. М: АЛЬФАпресс, 2001. 289 с.)
19. Kraig G, Vokum D. Developmental Psychology. 9th ed. SPb.: Piter, 2005. 940 p. Russian (Крайг Г., Бокум Д. Психология развития. 9 изд. СПб.: Питер, 2005. 940 с.)
20. Lisovsky P. The system of personnel motivation. *Russian pharmacies*. 2011; 1: 10-16. Russian (Лисовский П. Система мотивации персонала //Российские аптеки. 2011. № 1. С. 10-16.)
21. Lisitsin YuP, Ulumbekova GE. Public health and healthcare: textbook. M.: GEOTAR-Media, 2013. 554 p. Russian (Лисицин Ю.П., Улумбекова Г.Э. Общественное здоровье и здравоохранение: учебник. М.: ГЭОТАР-Медиа, 2013. 554 с.)
22. Mnushko ZN, Pestun IV. Personnel management: principles, tasks, directions, efficiency. *Pharmacist*. 2004; 10: 27-30. Russian (Мнушко З.Н., Пестун И.В. Кадровый менеджмент: принципы, задачи, направления, эффективность //Провизор. 2004. № 10. С. 27-30.)
23. Morgunov EB. Personnel management: research, assessment, training. M.: Yurayt, 2011. 561 p. Russian (Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М.: Юрайт, 2011. 561 с.)
24. Muzyra YuA, Morozova EG, Karmanova IYu. Evaluation of the socio-psychological and professional qualities of the head of a pharmacy organization. *New Pharmacy*. 2001; 10: 45-50. Russian (Музыра Ю.А., Морозова Э.Г., Карманова И.Ю. Оценка

- социально-психологических и профессиональных качеств руководителя аптечной организации //Новая аптека. 2001. № 10. С. 45-50.)
25. Okonenko LB, Perevozchikova VYu. The relationship between the management structure and leadership style in a pharmaceutical organization. *New Pharmacy*. 2003; 12: 20-21. Russian (Оконенко Л.Б., Перевозчикова В.Ю. Взаимосвязь структуры управления и стиля руководства в фармацевтической организации //Новая аптека. 2003. № 12. С. 20-21.)
 26. Petrov AG, Filimonov SN, Semenikhin VA, Khoroshilova OV, Maryin AA, Grigorieva EB. The relevance of the development and implementation of medical and pharmaceutical culture as the basis for prevention occupational diseases. *Medicine in Kuzbass*. 2021; 20(4): 32-37. Russian (Петров А.Г., Филимонов С.Н., Семенихин В.А., Хорошилова О.В., Марьин А.А., Григорьева Е.Б. Актуальность развития и реализации медицинской и фармацевтической культуры как основы профилактики профессиональных заболеваний //Медицина в Кузбассе. 2021. Т. 20. № 4. С. 32-37.)
 27. Petrov AG, Semenikhin VA, Glembotskaya GT, Knysh OI, et al. Pharmaceutical sanology as a strategic resource for the prevention of occupational diseases: monograph. Kemerovo, 2020. 271 p. Russian (Петров А.Г., Семенихин В.А., Глембоцкая Г.Т., Кныш О.И. и др. Фармацевтическая санология как стратегический ресурс профилактики профессиональных заболеваний: монография. Кемерово, 2020. 271 с.)
 28. Petrov AG, Semenikhin VA, Soloninina AV, Khoroshilova OV; edited by AG Petrov. Pharmaceutical prevention of occupational diseases: textbook. M.: RUSAINS, 2022 210 p. Russian (Петров А.Г., Семенихин В.А., Солонинина А.В., Хорошилова О.В.; под ред. А.Г. Петрова. Фармацевтическая профилактика профессиональных заболеваний: учебник. М.: РУСАЙНС, 2022. 210 с.)
 29. Petrov AG, Petrov GP, Shpanko DN. Social and psychological aspects of managing a team of pharmacy organizations: textbook. Kemerovo, 2019. 164 p. Russian (Петров А.Г., Петров Г.П., Шпанько Д.Н. Социально-психологические аспекты управления коллективом аптечных организаций: учебное пособие. Кемерово, 2019. 164 с.)
 30. Petrov AG, Khoroshilova OV, Semenikhin VA, Sashko YuA. Methodological approaches to the study of the competitive advantages of pharmacy organizations. *Development of science and practice in a globally changing world under risks: mater XIII intern scient and pract conf*. M., 2022. P. 161-165. Russian (Петров А.Г., Хорошилова О.В., Семенихин В.А., Сашко Ю.А. Методические подходы к изучению конкурентных преимуществ аптечных организаций //Развитие науки и практики в глобально меняющемся мире в условиях рисков: матер. XIII Междунар. науч.-практ. конф. М., 2022. С. 161-165.)
 31. Petrov AG, Khoroshilova OV, Semenikhin VA, Sashko YuA. Modern approaches to managing information risks of pharmaceutical organizations. *Challenges of modernity and strategies for the development of society in a new reality: mater X intern scient and pract conf*, M., 2022. P. 193-197. Russian (Петров А.Г., Хорошилова О.В., Семенихин В.А., Сашко Ю.А. Современные подходы к управлению информационными рисками фармацевтических организаций //Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности: матер. X Междунар. науч.-практ. конф. М., 2022. С. 193-197.)
 32. Khoroshilova OV, Petrov AG, Semenikhin VA. Pharmaceutical services in the system of pharmaceutical assistance to coal mine workers with occupational diseases. *Actual problems and prospects of pharmaceutical science and practice: materials of the II International scientific and practical conference*, 2022. S. 199-201. Russian (Хорошилова О.В., Петров А.Г., Семенихин В.А. Фармацевтические услуги в системе фармацевтической помощи работникам угольных предприятий с профзаболеваниями //Актуальные проблемы и перспективы фармацевтической науки и практики: матер. II Междунар. науч.-практ. конф. 2022. С. 199-201.)
 33. Petrov AG, Khoroshilova OV, Sashko YuA. The system of motivational bases of work of pharmaceutical workers that form an increase in the competitive advantages of pharmacy organizations. *Scientific research of the SCO countries: synergy and integration: mater of the Intern Conf. Beijing*, 2022. P. 91-97. Russian (Петров А.Г., Хорошилова О.В., Сашко Ю.А. Система мотивационных основ труда фармацевтических работников, формирующих повышение конкурентных преимуществ аптечных организаций //Научные исследования стран ШОС: синергия и интеграция: матер. Междунар. конф. Пекин, 2022. С. 91-97.)
 34. Petrov AG, Glembotskaya GT, Khoroshilova OV, Sashko YuA. A differentiated approach to improving the efficiency of realizing the personal potential of the head of a pharmacy organization. *Pharmacy*. 2022; 71(5): 45-50. Russian (Петров А.Г., Глембоцкая Г.Т., Хорошилова О.В., Сашко Ю.А. Дифференцированный подход к повышению эффективности реализации личного потенциала руководителя аптечной организации //Фармация. 2022. Т. 71, № 5. С. 45-50.)
 35. Petrov AG, Semenikhin VA, Filimonov SN, Sashko YuA, Khoroshilova OV, Abramov NV, et al. Methodological approaches to the study of the style of work and temperament of the leader, contributing to the increase of the competitive advantages of pharmaceutical organizations. *Medicine in Kuzbass*. 2022; 21(2): 39-44. Russian (Петров А.Г., Семенихин В.А., Филимонов С.Н., Сашко Ю.А., Хорошилова О.В., Абрамов Н.В., и др. Методические подходы к изучению стиля работы и темперамента руководителя, способствующие повышению конкурентных преимуществ фармацевтических организаций //Медицина в Кузбассе. 2022. Т. 21, № 2. С. 39-44.)
 36. Petrov AG, Semenikhin VA, Filimonov SN, Sashko YuA, Abramov NV, Khoroshilova OV, Maryin AA. Risk management research concepts as a basis for understanding the reduction of risk events in pharmaceutical organizations. *Medicine in Kuzbass*. 2022; 21(2): 6-13. Russian (Петров А.Г., Семенихин В.А., Филимонов С.Н., Сашко Ю.А., Абрамов Н.В., Хорошилова О.В., Марьин А.А. Концепции исследования риск-менеджмента как основа понимания снижения рисков событий фармацевтических организаций //Медицина в Кузбассе. 2022. Т. 21, № 2. С. 6-13.)
 37. Petrov AG, Glembotskaya GT, Khoroshilova OV, Sashko YuA, Semenikhin VA. Conceptual models for the formation and evaluation of the quality of work of pharmacy organizations. *Modern organization of drug supply*. 2022; 9(4): 32-45. Russian (Петров А.Г., Глембоцкая Г.Т., Хорошилова О.В., Сашко Ю.А., Семенихин В.А. Концептуальные модели для

- формирования и оценки качества работы аптечных организаций //Современная организация лекарственного обеспечения. 2022. Т. 9, № 4. С. 32-45.)
38. Petrov AG, Semenikhin VA, Knysh OI, Glembotskaya GT, Khoroshilova OV. Fundamentals of pharmaceutical and medical prevention of occupational diseases. Kemerovo, 2020. Russian (Петров А.Г., Семенихин В.А., Кныш О.И., Глембоцкая Г.Т., Хорошилова О.В. Основы фармацевтической и медицинской профилактики профессиональных заболеваний. Кемерово, 2020.)
 39. Padius D. Implementing Mystery shopping technology. *Russian pharmacies*. 2007; 12: 12-15. Russian (Падюс Д. Внедряем технологию Mystery shopping //Российские аптеки. 2007. № 12. С. 12-15.)
 40. Ptuha K, Isaev S. Merchandising – the art of making a pharmacy profitable. *New Pharmacy: Pharmacy and Market*. 2003; 7: 54-58. Russian (Птуха К., Исаев С. Мерчандайзинг – искусство сделать аптеку прибыльной //Новая аптека: Аптека и рынок. 2003. № 7. С. 54-58.)
 41. Robbins SP. Fundamentals of organizational behavior [translated from english by OL Pelyavsky]; University of San Diego. 8th ed. M.: Williams, 2006. 443 p. Russian (Роббинз С.П. Основы организационного поведения [пер. с англ. О.Л. Пелявского]; Ун-т Сан-Диего. 8-е изд. М.: Вильямс, 2006. 443 с.)
 42. Soloninina AV, Krupnova IV, Porseva NYu. On the professional competencies of pharmaceutical specialists: regulation of qualification requirements. *Bulletin of Roszdravnadzor*. 2011; 2: 39-43. Russian (Солонинина А.В., Крупнова И.В., Порсева Н.Ю. О профессиональных компетенциях специалистов фармацевтического профиля: регламентация квалификационных требований //Вестник Росздравнадзора. 2011. № 2. С. 39-43.)
 43. Spivak VA. Organizational behavior and personnel management. SPb.: Peter. 2000. 416 p. Russian (Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Питер. 2000. 416 с.)
 44. Telpukhovskaya NM. Competition as an incentive for business development. *My favorite pharmacy*. 2004; 5: 7-9. Russian (Тельпуховская Н.М. Конкуренция как стимул для развития бизнеса //Моя любимая аптека. 2004. № 5. С. 7-9.)
 45. Topolova EO. Pharmacy manager and staff: expanding the managerial arsenal. *New Pharmacy*. 2003. P. 16-19. Russian (Тополова Е.О. Руководитель аптеки и персонал: расширяем управленческий арсенал //Новая аптека. 2003. С. 16-19.)
 46. Topolova EO. Pharmacy and buyer: The art of communication. *New pharmacy: Pharmacy and market*. 2003; 4: 66-68. Russian (Тополова Е.О. Аптека и покупатель: Искусство общения //Новая аптека: Аптека и рынок. 2003. № 4. С. 66-68.)
 47. Management and economics of pharmacy: textbook /ed. by IA Narkevich. M.: GEOTAR-Media, 2017. 928 p. Russian (Управление и экономика фармации: учебник /под ред. И.А. Наркевича. М.: ГЭОТАР-Медиа, 2017. 928 с.)
 48. Urusova TI, Puzankova KV. Corporate culture as a strategic resource of pharmacy organizations. Kursk: KSMU, 2013. 135 p. Russian (Урусова Т.И., Пузанкова К.В. Корпоративная культура как стратегический ресурс аптечных организаций. Курск: КГМУ, 2013. 135 с.)
 49. Urusova TI, Reztsova TV, Ulyanov VO. Motivation and job satisfaction as factors in the effectiveness of the work of employees of a pharmacy organization. Collection of articles of the IX All-Russian Scient and Pract Conf. Petrozavodsk, 2022. P. 219-223. Russian (Урусова Т.И., Резцова Т.В., Ульянов В.О. Мотивация и удовлетворенность трудом как факторы эффективности работы сотрудников аптечной организации //Сб. статей IX Всерос. науч.-практ. конф. Петрозаводск, 2022. С. 219-223.)
 50. Yakovlev IB, Soloninina AV. Preventive pharmacy: concept, methodology, innovative potential. *New Pharmacy*. 2010; 7: 69-71. Russian (Яковлев И.Б., Солонинина А.В. Профилактическая фармация: концепция, методология, инновационный потенциал //Новая аптека. 2010. № 7. С. 69-71.)

Сведения об авторах:

ПЕТРОВ Андрей Георгиевич, доктор фарм. наук, доцент, профессор кафедры фармации, ФГБОУ ВО КемГМУ Минздрава России, г. Кемерово, Россия. E-mail: mefc@mail.ru

ФИЛИМОНОВ Сергей Николаевич, доктор мед. наук, профессор, и.о. директора, ФГБНУ НИИ КППЗ, г. Новокузнецк, Россия. E-mail: fsn42@mail.ru

ХОРОШИЛОВА Ольга Владимировна, кандидат фармацевтических наук, ассистент, кафедра фармации, ФГБОУ ВО КемГМУ Минздрава России, г. Кемерово, Россия. E-mail: olgakhorosh77@yandex.ru

САШКО Юлия Александровна, ассистент, кафедра фармации, ФГБОУ ВО КемГМУ Минздрава России, г. Кемерово, Россия. E-mail: y-sashko@inbox.ru

СЕМЕНИХИН Виктор Андреевич, доктор мед. наук, профессор кафедры факультетской терапии, профессиональных болезней и эндокринологии, ФГБОУ ВО КемГМУ Минздрава России, г. Кемерово, Россия. E-mail: viansem@yandex.ru

ГРИГОРЬЕВА Елена Борисовна, ассистент, кафедра фармации, ФГБОУ ВО КемГМУ Минздрава России, г. Кемерово, Россия. E-mail: mefc@mail.ru

Information about authors:

PETROV Andrey Georgievich, doctor of pharmaceutical sciences, docent, professor of the department of pharmacy, Kemerovo State Medical University, Kemerovo, Russia. E-mail: mefc@mail.ru

FILIMONOV Sergey Nikolaevich, doctor of medical sciences, professor, acting director, Research Institute of Complex Problems of Hygiene and Occupational Diseases, Novokuznetsk, Russia. E-mail: fsn42@mail.ru

KHOROSHILOVA Olga Vladimirovna, candidate of pharmaceutical sciences, assistant, department of pharmacy, Kemerovo State Medical University, Kemerovo, Russia. E-mail: olgakhorosh77@yandex.ru

SASHKO Yuliya Aleksandrovna, assistant, department of pharmacy, Kemerovo State Medical University, Kemerovo, Russia. E-mail: y-sashko@inbox.ru

SEMIKHIN Viktor Andreevich, doctor of medical sciences, professor of the department of faculty therapy, occupational diseases and endocrinology, Kemerovo State Medical University, Kemerovo, Russia. E-mail: viansem@yandex.ru

GRIGORYEVA Elena Borisovna, assistant, department of pharmacy, Kemerovo State Medical University, Kemerovo, Russia. E-mail: mefc@mail.ru

Корреспонденцию адресовать: ПЕТРОВ Андрей Георгиевич, 650029, г. Кемерово, ул. Ворошилова, д. 22 а, ФГБОУ ВО КемГМУ Минздрава России.

Тел: 8 (3842) 73-48-56 E-mail: mefc@mail.ru