

# ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Рекомендовано д. фарм. наук, професором І. В. Пестун

УДК 615.12:615.15-057.86:[658:615.1]:005.4: 616-003

<https://doi.org/10.24959/sphhcj.17.94>

В. М. Толочко, Т. О. Артюх

Інститут підвищення кваліфікації спеціалістів фармації  
Національного фармацевтичного університету

## ДОСЛІДЖЕННЯ АСПЕКТІВ ЛОЯЛЬНОСТІ СПЕЦІАЛІСТІВ ФАРМАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ

**Мета:** визначення науково-методичних аспектів явища «лояльність спеціалістів фармації», встановлення рівня лояльності спеціалістів фармації до аптечних закладів.

**Методи.** Аналіз наукової літератури, соціологічні методи збору даних (анкетування) та особисті спостереження, логічного і типологічного угруповання, аналітичного аналізу та порівняння, кабінетного (традиційного) аналізу.

**Результати дослідження.** На сьогоднішній день набуває все більшої важливості своєчасне пристосування та адаптація системи управління персоналом на новому рівні. Вивчення лояльності спеціалістів фармації продиктовано потребою в ефективному протистоянні негативним тенденціям останніх років, які пов'язані з високою плинністю кадрів аптечних закладів. Доопрацьована методика розрахунку індексу чистої підтримки. Запропоновані алгоритми управління лояльністю спеціалістів фармації до аптечних закладів через задоволеність різними аспектами їх діяльності. Здійснено соціологічне дослідження лояльності спеціалістів фармації за двома визначеними критеріями. Отримані відповіді від спеціалістів фармації були проранжовані та розподілені на три групи: промотори, пасивні, детрактори.

**Висновки.** Встановлено, що на сьогодні не існує єдиного стандарту для розрахунку рівня лояльності спеціалістів фармації. Дослідження рівня лояльності спеціалістів фармації до аптечного закладу здійснено за модифікованою авторами методикою на основі концепції у сфері управління лояльністю клієнтів Фреда Райхельда з переорієнтацією уваги на персонал аптечних закладів. Встановлені типи поведінки, які є характерними для кожної групи спеціалістів фармації, з метою усунення негативних наслідків та підвищення рівня лояльності персоналу в групах детракторів й активності дій у пасивних групах.

**Ключові слова:** лояльність спеціалістів фармації; аптечний заклад; організаційна культура; адаптивна система управління персоналом

V. M. TOLOCHKO, T. O. ARTIUKH

### THE STUDY OF THE ASPECTS OF LOYALTY OF PHARMACY SPECIALISTS IN DOMESTIC PHARMACIES

**Aim.** To determine the research and methodological aspects of the loyalty of specialists in pharmacy phenomenon, study the level of loyalty of pharmacy specialists to pharmacy institutions.

**Materials and methods.** Analysis of scientific literature, sociological methods of data survey (questionnaire) and personal observations, logical and typological groupings, analytical analysis and comparison, cabinet (traditional) analysis were used.

**Results.** Nowadays, adaptation of the personnel management system to a new level is becoming increasingly important. The study of loyalty of the pharmacy specialists is dictated by the need to effectively counteract the negative tendencies associated with the staff turnover in pharmacy institutions. The method of calculating "the net support index" has been revised. The algorithms of loyalty management of pharmacy specialists to pharmacy institutions, which include satisfaction of various aspects of the staff activity, have been offered. The sociological survey of the pharmacy specialist loyalty has been conducted by two criteria of loyalty. The responses of pharmacy specialists received have been ranked and divided into three groups: promoters, passive persons, and detractors.

**Conclusions.** It has been found that currently there is no single standard for calculating the loyalty of pharmacy specialists. The study of the level of loyalty of pharmacy specialists to pharmacy institutions has been carried out according to the methodology modified by the authors, and based on the customer loyalty management concept by Fred Reicheld with the reoriented attention to the staff of the pharmacy. The types of behavior that are characteristic for each group of pharmacy specialists, have been determined to eliminate the negative effects, increase the level of the staff loyalty in the groups of detractors, and activate actions in passive groups.

**Key words:** personnel loyalty; pharmacy specialist; pharmacy institution; adaptive management; corporate culture.

**В. М. Толочко, Т. А. Артюх**

#### **ИССЛЕДОВАНИЕ АСПЕКТОВ ЛОЯЛЬНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ ФАРМАЦИИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ АПТЕЧНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ**

**Цель:** определение научно-методических аспектов явления «лояльность специалистов фармации», определение уровня лояльности специалистов фармации к аптечным учреждениям.

**Методы.** Анализ научной литературы, социологические методы сбора данных (анкетирование) и личные наблюдения, логической и типологической группировки, аналитического анализа и сравнения, кабинетного (традиционного) анализа.

**Результаты исследования.** В настоящее время время приобретают все большую важность своевременное приспособление и адаптация системы управления персоналом на новом уровне. Изучение лояльности специалистов фармации продиктовано потребностью в эффективном противостоянии негативным тенденциям последних лет, которые связаны с текучестью кадров в аптечных учреждениях. Доработана методика расчета индекса чистой поддержки. Предложены алгоритмы управления лояльностью специалистов фармации к аптечным учреждениям через удовлетворенность различными аспектами деятельности персонала. Осуществлено социологическое исследование лояльности специалистов фармации по двум критериям лояльности. Полученные ответы от специалистов фармации были проранжированы и разделены на три группы: промоутеры, пассивные, детракторы.

**Выводы.** Установлено, что в настоящее время не существует единого стандарта для расчета лояльности специалистов фармации. Исследование уровня лояльности специалистов фармации к аптечному учреждению осуществлено по модифицированной авторами методике на основе концепции в области управления лояльностью клиентов Фреда Райхельда с переориентацией внимания на персонал аптечных заведений. Определены типы поведения, которые характерны для каждой группы специалистов фармации, с целью устранения негативных последствий и повышения уровня лояльности персонала в группах детракторов и активации действий в пассивных группах.

**Ключевые слова:** лояльность специалистов фармации; аптечное учреждение; организационная культура; адаптивная система управления персоналом.

**Постанова проблеми.** На сьогоднішній день в умовах здійснення медичної реформи в Україні та реформування вітчизняної системи фінансування охорони здоров'я з упровадженням передбаченої урядом програми «Доступні ліки» пошук нових прогресивних методів управління аптечним закладом (АЗ) дедалі набуває все більшої важливості. З огляду на це підвищення конкурентоздатності АЗ на фармацевтичному ринку неможливе без удосконалення системи управління найвагомішим із ресурсів – персоналом. Одним із таких підходів, що відповідає сучасним вимогам до швидких змін обставин діяльності АЗ під впливом факторів зовнішнього середовища, є своєчасне пристосування та адаптація системи управління персоналом на новому рівні шляхом використання новітніх технологій управління організаційною культурою та її мотиваційними складовими, враховуючи показник лояльності спеціалістів фармации (СФ) [1-4].

Вивчення лояльності СФ продиктовано потребою в ефективному протистоянні негативним тенденціям останніх років, які пов'язані з високою плинністю кадрів АЗ. Втрата якісного персоналу спричиняє втрату прибутків та зниження конкурентоспроможності АЗ. Основним ефектом від високого рівня лояльності персоналу є підвищення продуктивності праці СФ і, як наслідок, розвиток АЗ за рахунок проявів ініціативності з боку персоналу [5-6], тобто готовності працівника інвестувати свій когнітивний, навичковий і емоційний капітал у діяльність організації та її розвиток за умов лояльності СФ до АЗ. Саме тому оцінка лояльності СФ дозволить не тільки виявити перспективні напрямки для залучення нового персоналу, а й здійснити пошук способів утримання найбільш цінних для АЗ працівників. Проте найбільшу користь принесе ідентифікація «зон невдоволення» і бажань працівників [7]. Низька лояльність

персоналу АЗ призведе до низького рівня задоволеності клієнтів і партнерів, а отже, до втрати фінансової стабільності й економічного росту [8-9]. Крім того, оцінка рівня лояльності персоналу надасть можливість не лише вчасно виявити недоліки системи управління персоналом та мотивації СФ, а й своєчасно внести корективи до організаційної культури АЗ у межах адаптивної системи персоналу та побачити зміни, що відбуваються, порівнюючи поточні показники з минулорічними [9].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемні питання, пов'язані з розвитком і оцінкою ефективності використання кадрового потенціалу в межах АЗ, досліджуються та широко висвітлюються у працях багатьох учених України і за кордоном. Серед них слід відзначити дослідження різних аспектів мотивації [3] й соціально-психологічних аспектів управління персоналом фармацевтичних організацій [1, 10], визначення ролі [11] й типу організаційної структури [12] при формуванні корпоративної культури на фармацевтичних підприємствах [13], використання підходів до адаптивного управління за умов впливу зовнішньоекономічних змін на діяльність аптечних закладів [14-15], аналіз лояльності клієнтів АЗ [2, 8-9] тощо.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Разом із тим комплексні дослідження, наведені в роботі, раніше не проводилися, оскільки на сьогодні не існує єдиного стандарту для розрахунку цієї «готовності» СФ. Тим не менше, враховуючи особливості діяльності персоналу АЗ як працівників фармацевтичного сектора галузі охорони здоров'я, набувають вагомості певні перешкоди для керівників АЗ на шляху до підвищення ефективності персоналу через використання базових методик розрахунку лояльності. Традиційні моделі не здатні врахувати усі аспекти діяльності СФ, яка в жодному разі не може бути прирівняною до сервісних послуг у їх класичному розумінні.

**Формулювання цілей статті.** Саме тому метою роботи стало визначення науково-методичних аспектів явища «лояльності» СФ як одного з важливих елементів управління організаційною культурою АЗ до різноманітних процесів продуктивного формування

системи мотивації персоналу та стабільного розвитку організації у межах адаптивного управління персоналом та дослідження рівня лояльності СФ вітчизняних АЗ.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Для досягнення поставленої мети були використані сучасні методи логічного і типологічного угруповання, аналітичного аналізу та порівняння, кабінетного (традиційного) аналізу, анкетування. Аналіз та обробку даних здійснювали математично-статистичними методами за допомогою комп'ютерних програм (Microsoft Office Excel 2003).

Об'єктами дослідження стали спеціальна наукова література, фундаментальні публікації з організації праці, наукові огляди і монографічні видання вітчизняних та зарубіжних учених з управління персоналом організацій, Internet-ресурси, що висвітлюють методики, підходи і тести, спрямовані на аналіз різноманітних аспектів діяльності персоналу організації та його культури.

Також для підтвердження кабінетних результатів дослідження використані соціологічні методи та особисті спостереження, які здійснювали серед 1940 СФ із 23 областей України. Категорійні дані щодо розподілу респондентів за областями представлені сортуванням від більшої кількості до меншої (табл.).

Це дало змогу оцінити думку СФ з усіх регіонів, виявити головні вітчизняні тренди та забезпечити змістовне й кількісне відображення усіх параметрів генеральної сукупності для максимальної точності при отриманні результатів.

Аналіз діяльності серед СФ, які обіймають різні посади, наведено на рис. 1.

Так, із рис. 1. видно, що найбільшу кількість, а саме 3/4, склали представники нижчої (технічної) ланки управління за посадами в АЗ: провізори та фармацевти (67,88 + 8,20 = 76,08 %). До інституційної ланки управління, що у загальній кількості респондентів займає 20,46 %, зараховані такі керівники аптечних закладів: головний (провідний) спеціаліст аптечної мережі – 0,26 %; директор АЗ – 0,36 %; завідувач АЗ – 15,31 %; завідувач аптечного пункту – 2,22 %; завідувач аптечного відділу – 1,65 %; завідувач аптечного складу або бази – 0,67 %. Їх заступники у загальному балансі усіх респондентів

Таблиця

**КАТЕГОРІЙНІ ДАНІ РОЗПОДІЛУ  
РЕСПОНДЕНТІВ ЗА ОБЛАСТЯМИ УКРАЇНИ**

Область	%
Харківська	38,45
Полтавська	24,74
Вінницька	5,41
Чернігівська	4,59
Житомирська	4,33
Луганська (до листопада 2013 р., далі підконтрольна Україні територія)	3,87
Київська	2,22
Сумська	2,16
Донецька (до листопада 2013 р., далі підконтрольна Україні територія)	2,06
Одеська	1,91
Кіровоградська	1,86
Волинська	1,55
Чернівецька	1,49
Рівненська	1,39
Дніпропетровська	0,88
АР Крим (до листопада 2013 р.)	0,77
Черкаська	0,67
Миколаївська	0,41
Запорізька	0,31
Львівська	0,31
Тернопільська	0,31
Закарпатська	0,15
Івано-Франківська	0,15
Разом	100

представлені у кількості 67 спеціалістів фармації, що склало 3,45 %.

Для попереднього визначення рівня лояльності СФ АЗ вивчено та проаналізовано різноманітні методики: Л. Портера, Д. Мейера й Н. Ален, Л. Г. Почебут, В. Л. Мастро, С. С. Баранської [16-20] та ін. Проте нами була обрана концепція у сфері управління лояльністю Фреда Райхельда для обліку впливу створених організацією гарних взаємовідносин із клієнтами та персоналом, що заслуговують на лояльність [16], тобто аналіз показника індексу чистої підтримки (Net Promoter Score – NPS), інформація про який уперше представлена в журналі Harvard Business Review у 2003 році.

Традиційна методика являє собою спосіб оцінки того, наскільки добре організація ставиться до людей, на життя яких вона впливає, тобто наскільки добре вона створює відносини, гідні клієнтської лояльності. Метод NPS є простим для розуміння і водночас досить інформативним. Його використання дозволяє сконцентруватися на одній меті – оцінці ставлення організації до клієнтів та умов, за яких вони залишаються лояльними. Досягнення цієї мети здійснюється за традиційною системою, яку можна ефективно використовувати для управління як лояльністю, так і задоволеністю клієнтів та якістю обслуговування [16]. На нашу думку,

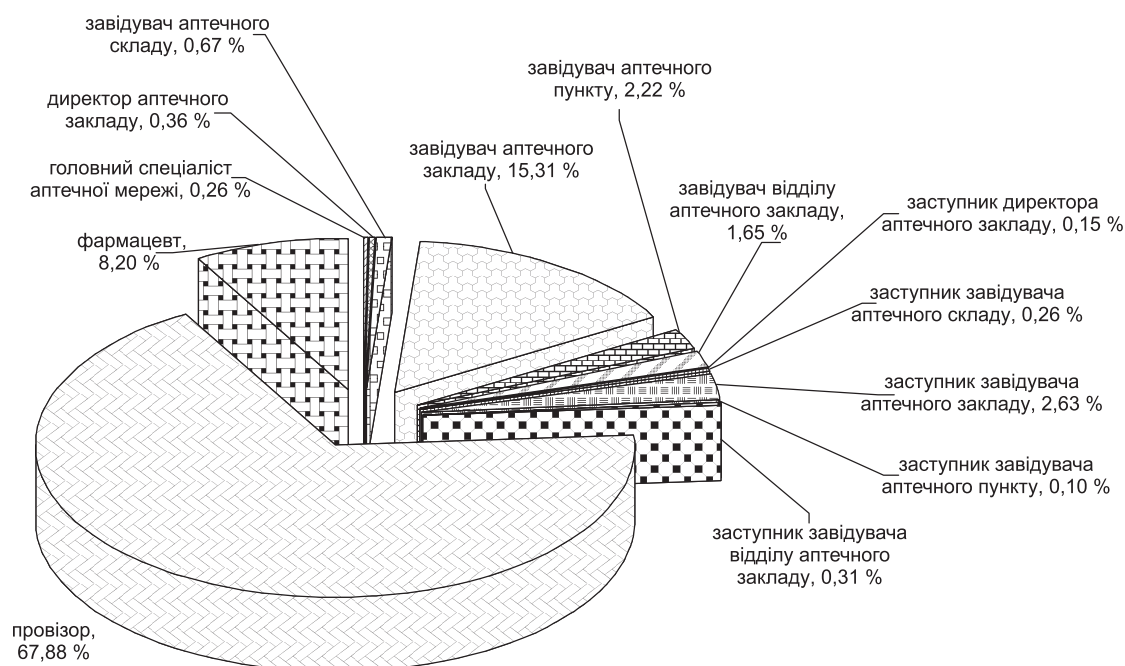


Рис. 1. Категорійні дані розподілу респондентів – спеціалістів фармації за посадами

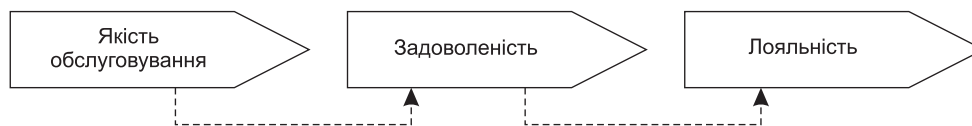


Рис. 2. Традиційна система для управління лояльністю, задоволеністю клієнтів та якістю обслуговування (на бачення авторів)

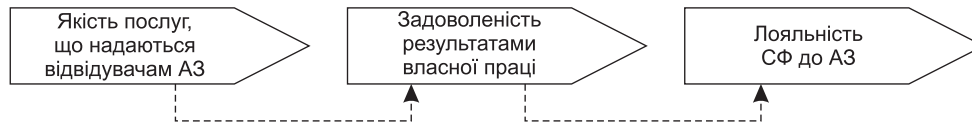


Рис. 3. Запропонована нами система для управління лояльністю СФ до АЗ через задоволеність результатами власної праці та якістю послуг, що надаються відвідувачам АЗ (отримання послуги в їх АЗ)

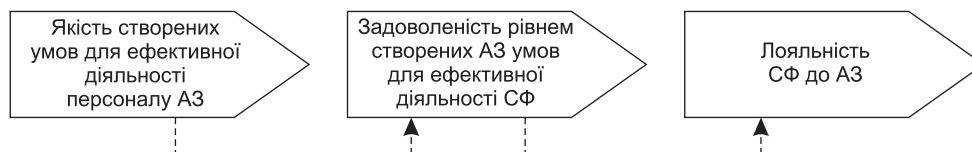


Рис. 4. Запропонована нами система для управління лояльністю СФ до АЗ через задоволеність рівнем створених АЗ умов для ефективної діяльності СФ (працевлаштування до цього АЗ)

зазначена система для формування лояльності, як клієнтів АЗ, так і його персоналу, може бути представлена алгоритмом (рис. 2).

Універсальність цього методу полягає у його адаптації до потреб конкретної організації. Проте на сьогодні цей показник використовують і для аналізу лояльності співробітників і встановлення його впливу на вимір індексу залученості персоналу при проведенні змін в організації (з урахуванням особливостей роботи). Отже, методика NPS перетворилася на систему управління та ефективний засіб для ведення бізнесу, що спирається на отримані суб'єктивні дані оцінки якості діяльності персоналу та якості обслуговування.

Тому нами була обрана саме ця методика, доопрацьована з переорієнтацією уваги з клієнта АЗ на його персонал, для оцінки різних складових організаційної культури шляхом аналізу вірогідності надання рекомендації СФ своїм рідним, друзям для отримання послуги в їх АЗ (рис. 3) і працевлаштування до цього АЗ (рис. 4).

Запропонована нами система для управління лояльністю СФ до АЗ за двома критеріями (рис. 5) дозволить розмежувати ознаки задоволеної та лояльної поведінки персоналу за характерними станами задоволеності та лояльності СФ для створення належної системи управління організаційною культурою АЗ (рис. 6).

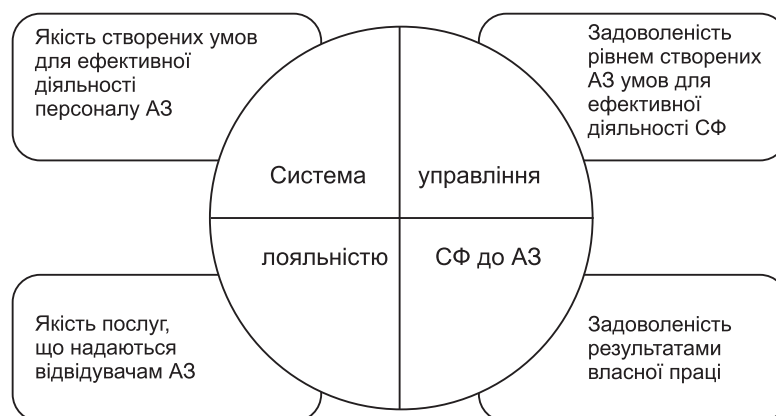
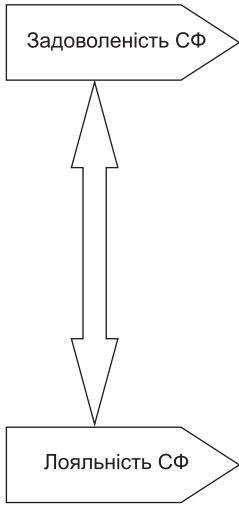


Рис. 5. Система для управління лояльністю СФ до АЗ за двома критеріями



	Зміст	Рівень
<b>Загальний стан</b>	СФ у цілому задоволені результатами власної праці; не мають нічого проти роботи у зазначеному АЗ; майже усі потреби СФ, умови їх діяльності для ефективної праці та їх якість задоволені керівництвом АЗ	СФ можуть розповідати, а можуть і не розповідати про свої враження іншим і, відповідно, рекомендувати власний заклад у своєму інформаційно-комунікативному середовищі як для отримання фармацевтичної опіки і фармацевтичного забезпечення, так і для роботи у ньому іншим провізорам
<b>Оцінка</b>	Коливається від нейтральної до позитивної залежно від змінюваних обставин та факторів впливу, АЗ та робота в ньому не асоціюється у персоналу з негативними враженнями	Це непогано, але і не добре. Є резерв для підвищення рівня задоволеності СФ до рівня лояльності
<b>Загальний стан</b>	Персонал сповнений ентузіазму щодо роботи у цьому АЗ. Його потреби більш ніж задоволені. Рівень організаційної культури високий, діють програми адаптації персоналу та соціального захисту, підвищення кваліфікації та системи мотивації тощо	СФ із задоволенням розповідають про АЗ, свої враження іншим і, відповідно, рекомендують власний заклад у своєму інформаційно-комунікативному середовищі як для отримання фармацевтичної опіки і фармацевтичного забезпечення ЛЗ, так і для роботи у ньому іншим провізорам
<b>Оцінка</b>	Позитивна, не залежить від обставин функціонування та факторів впливу кризового стану. АЗ та робота в ньому асоціюється у персоналу тільки з приємними враженнями	Це дуже добре. Але забезпечення та підтримання отриманого рівня лояльності СФ потребує безперервної роботи з боку керівництва АЗ

Рис. 6. Характеристика станів задоволеності та лояльності СФ

Установлено, що управління системою лояльності, як мотиваційною складовою організаційної культури АЗ, є ефективним інструментом для утримання та збільшення кількості працівників (рис. 4, 6), які найбільш ефективно здійснюють власні обов'язки і виявляють ініціативу, і, як наслідок, лояльних клієнтів (рис. 3, 6) й успішної діяльності АЗ у цілому на ринку. Це можливо за умов приділення уваги важливості моніторингу лояльності СФ до АЗ і контролю задоволеності персоналу, стандарти до якого мають бути прописані на корпоративному рівні в межах всеосяжного менеджменту якості (стандарт ІСО 9001:2000) та закріплені в корпоративному кодексі.

Використання зазначеної методики дає змогу керівникам АЗ проаналізувати не тільки рівень лояльності СФ, яку вони відчувають по відношенню до клієнтів АЗ (рис. 3), а й оцінку лояльності АЗ до самих СФ з урахуванням комфортності психологічного мікроклімату й інших умов роботи у ньому АЗ (рис. 4).

Для встановлення показника індексу чистої підтримки NPS були створені анкети та

листки-опитувальники, які базувались на принципах простоти та відкритості питання. Це дозволило уникнути викривлення результатів дослідження, які виникають при заздалегідь складених традиційних відповідях. Передбачалось отримання оцінки від респондентів на вищезазначені питання за шкалою від 1 до 10. Анкетування мало конфіденційний характер та передбачало, зокрема, й збір даних щодо рівня освіти, обійманої посади, кваліфікації, стажу та місця роботи респондентів.

Із метою встановлення типу поведінки СФ й у подальшому розробки плану дій для усунення негативних наслідків і підвищення рівня лояльності персоналу отримані відповіді від СФ були проранжовані та розподілені відповідно до традиційної класифікації NPS на три групи (рис. 7): *промоутери* – спеціалісти, які поставили у відповідь на запитання 9-10 балів; *пасивні* – спеціалісти, які оцінили вірогідність надання рекомендації у 7-8 балів; *детрактори* – спеціалісти, які поставили 6 та нижче балів.

Так, за першим критерієм вірогідності надання рекомендації СФ своїм друзям або

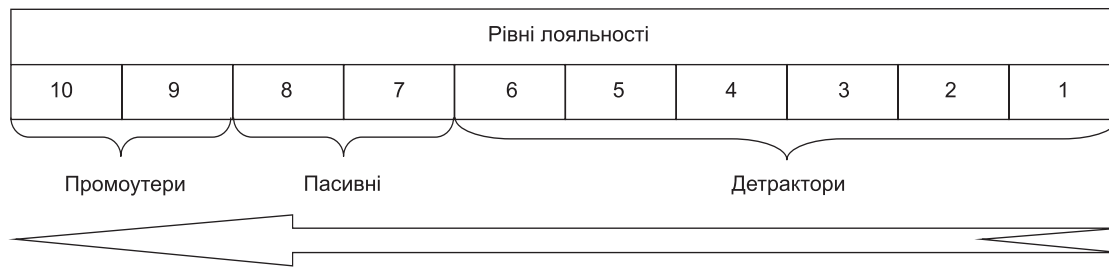


Рис. 7. Категорійна шкала для визначення рівнів лояльності

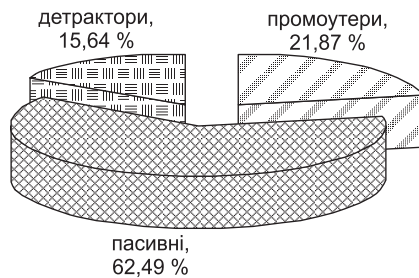


Рис. 8. Розподіл спеціалістів фармації за рівнем лояльності за категорією «отримання послуги в їх АЗ»

рідним для отримання послуги в їх АЗ результати дослідження розподілились, як показано на рис. 8.

Як видно з рис. 8, серед усіх СФ, які були згодні надати рекомендацію своїм друзям, рідним для отримання послуги в їх АЗ, промоутери склали 21,87 %, таким чином відмітивши досить високий рівень довіри до якості надання послуг їх колегами в АЗ, здійснення фармацевтичної опіки та виконання соціальної функції АЗ. Зокрема це виявляється через турботу про здоров'я споживачів під час забезпечення населення якісними лікарськими засобами. Крім того, СФ, що належать до цієї групи, активно рекламують АЗ, його послуги, рівень сервісу та персонал. Своє рішення вони обґрунтовують не тільки з економічного погляду як привабливого для клієнтів засобу економії через маркетингові рішення (знижки, системи накоплення коштів, акції, сувеніри, мережеві та інші програми лояльності). Як було встановлено, вони акцентують увагу саме на професійності та обізнаності, високому рівні кваліфікації та досвіді колег. Крім того, діяльність СФ здійснюється відповідно до моральних принципів, які реалізуються в АЗ через проголошені цінності, базові уявлення й артефакти шляхом використання різноманітних атрибутів культури. Також управління персоналом відбувається

через впровадження норм, правил і стандартів обслуговування для здійснення фармацевтичного забезпечення та фармацевтичної опіки, які передбачають ввічливість, коректність формулювань і висловів, мови персоналу, точність та правильність надання рекомендацій і консультацій при відповідях на запитання відвідувачів, швидкість обслуговування та комфортність умов для відвідувачів, зовнішній вигляд персоналу й АЗ тощо.

Пасивні СФ, відповідно до результатів опитування, являють собою найбільшу категорію – 62,49 %. Ця категорія СФ не завжди впевнена у правильності, коректності та доцільності наданих рекомендацій ними самими або своїми колегами під час обслуговування споживачів, серед яких можуть бути їх родичі або друзі. Такі СФ демонструють поведінку, коли рідко рекомендують АЗ, а навіть якщо і роблять це, то зазвичай із застереженням і без ентузіазму. Навіть усвідомлюючи проблеми в управлінні АЗ на шляху формування лояльності споживачів, вони не бажають за власної ініціативи удосконалювати процеси функціонування АЗ та робити персональний внесок у підвищення його ефективності. Вони роблять тільки те, за що отримують плату, тобто виконують свої обов'язки лише на формальному рівні, що є характерним для частково видимого рівня проголошуваних цінностей (за ієрархією рівнів організаційної культури за Е. Шейном), не переймаючись більш глибокими проблемами АЗ, не поділяючи та не відтворюючи його базові цінності. Інакше кажучи, це пасивно задоволені працівники, їх не можна назвати лояльними. Вони інколи можуть виступати як лояльні до АЗ СФ, а інколи демонструвати усі ознаки нелояльної поведінки. Якщо конкурентні АЗ їм запропонують вигідніші умови для праці, вони з великою часткою ймовірності

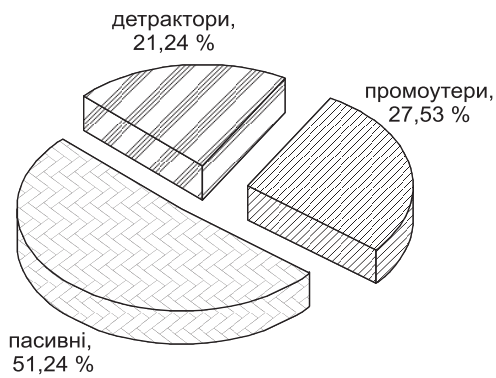


Рис. 9. Розподіл спеціалістів фармації за рівнем лояльності за категорією «працевлаштування до АЗ, в якому працює респондент»

перекинуться до них, мотивуючи свої вчинки такими параметрами: «Мені занадто мало тут платять», «Я здатен на більше», «Мене не цінують» тощо.

Проте, незважаючи на таке ставлення, треба відзначити й позитивні боки цієї групи: зазначені СФ не афішують недоліки управління АЗ та проблеми, які виникають у процесі їх діяльності, не критикують керівництво та колеги прилюдно. Проте вони можуть негативно висловлювати у колі близьких і рідних невдоволення власним становищем на робочому місці та рівнем прийняття управлінських рішень з боку керівництва, політики діяльності АЗ. Здійснення обов'язків викликає у них байдуже ставлення на рівні: «Наразі мене все задовольняє. Зараз усі так працюють, навіщо витрачати зайві зусилля та порушувати власну емоційну рівновагу, однаково нічого не зміниться в цілому»; «Ми ж непогано працюємо взагалі, якщо не брати до уваги наші недоліки».

За даними рис. 8, детрактори склали 15,64 %. Вони не належать до робочої команди АЗ, оскільки не задоволені і навіть пригнічені тим, як із ними обійшлись. Критикують АЗ перед друзями і колегами. Якщо вони не можуть швидко відмовитися від взаємодії (наприклад, при наявності довгострокових контрактів або за відсутності на ринку конкурентів з аналогічною пропозицією), то всіляко гальмують розвиток АЗ, збільшуючи витрати. Їх деструктивна поведінка руйнує мотивацію працівників і почуття гордості за заклад. Проте їх, як і пасивних, тримає у цьому закладі лише складне

економічне становище або відсутність кращих пропозицій з боку інших роботодавців.

Дані рис. 8 свідчать про великі резерви для підвищення рівня лояльності СФ до АЗ у вигляді групи пасивних працівників, оскільки саме вони, за умов ефективного керування організаційною культурою в межах адаптивного управління персоналом, здатні схилити свої переконання у бік лояльності. Для переконання детракторів керівникам АЗ потрібні не тільки корекція дій з управління організаційною культурою, а й значний перегляд корпоративних та організаційних стандартів і кодексу з подальшою розробкою стратегічного плану дій і програмами лояльності персоналу.

Аналіз результатів на друге питання (рекомендації СФ своїм друзям або рідним для працевлаштування до АЗ, в якому працює респондент) показав такий розподіл: промоутери – 27,53 %, пасивні – 51,24 %, детрактори – 21,24 % (рис. 9).

Нами з'ясовано, що найбільшу групу складають пасивні СФ (рис. 9), для яких є характерною, як і в попередньому дослідженні, байдужість до умов їх працевлаштування, адаптації, психологічного мікроклімату, умов роботи, стилю керівництва та стандартів і правил АЗ. Вони їх виконують, але не виявляють ініціативи для змін недоліків на краще, вважаючи, що скрізь на фармацевтичному ринку умови для персоналу однакові, а пошук шляхів для удосконалення системи управління АЗ призведе до розширення кола їх обов'язків, упровадження понаднормованої роботи, додаткових ускладнень на роботі або звільнення за надто активну позицію тощо. Для них є характерним принцип «Як є, то хай так і буде, ми зобов'язані терпіти, бо маємо ж якось працювати». Проте вони не будуть чинити перешкод АЗ для залучення нових співробітників або «відлякувати» їх негативними демотивувальними правилами, санкціями та історіями (належать до атрибутів організаційної культури поряд з розповідями, «міфами», «легендами», «обрядами» тощо) на прикладі звільнених або тих, хто був змушений звільнитися за таких обставин, як переважно роблять детрактори.

Встановлено, що кількість СФ, які належать до детракторів, склала 21,24 %, тобто



майже кожен п'ятий з опитаних респондентів буде проти працевлаштування до АЗ, в якому він працює, своїх рідних, близьких, друзів або знайомих. Тим більше така поведінка призводить до втрати «корпоративного духу» організаційної команди з боку лояльніших співробітників та майбутнього персоналу, переведених з інших ланок або АЗ СФ та СФ, які проходять період адаптації під час стажування на новій посаді або в новому колективі. Діяльність та вплив зазначеної групи СФ можуть стати вагомою перешкодою при спробах керівництва АЗ упровадити нововведення, удосконалити систему управління персоналом, особливо при зміні керівного складу, розширенні діяльності АЗ.

На противагу такій байдужості з боку СФ та опору системі працевлаштування до їх АЗ, промоутери впевнені, що саме в їхньому АЗ найкращі умови для роботи, гарний психологічний мікроклімат у колективі та ставлення до персоналу з боку керівництва АЗ, відповідна оплата праці та створені різні стандарти і правила для усунення непорозумінь і труднощів на робочому місці, а також для автоматизації здійснення професійних обов'язків тощо. Встановлено, що кількість промоутерів переважає понад чверть усіх опитаних респондентів – 27,53 %.

За даними рис. 9 необхідно відзначити, що розподіл думки респондентів між указаними категоріями (промоутери, пасивні та детрактори) паралельно співвідноситься з попереднім аналізом (рис. 8). Це свідчить про однозначність існування типології проблем та позитивних станів в управлінні АЗ, які мають місце в одних і тих самих організаціях. Це свідчить про системність діяльності керівництва АЗ. Тобто незадоволеність СФ рівнем фармацевтичного забезпечення та здійснення фармацевтичної опіки призводить до нелояльної поведінки зазначених СФ, що, зі свого боку, викликає прояви подібних реакцій при наданні рекомендації щодо працевлаштування до такого АЗ. І навпаки, задоволені та лояльні СФ за категорією «отримання послуги в їх АЗ» із упевненістю будуть рекомендувати заклад майбутнім колегам.

Отже, наявність проблем або успіхів АЗ із лояльністю його персоналу має комплексний

характер, тому їх вирішення має розглядатись із різних боків та охоплювати всі аспекти організаційної культури як основи для створення ефективної системи управління персоналом за засадах адаптивності. А встановлення відповідного рівня лояльності СФ дасть змогу їх керівництву своєчасно усунути недоліки та врахувати існуючі проблеми при формуванні майбутніх принципів управління персоналом АЗ.

### **Висновки і перспективи подальших розробок**

1. Встановлено, що на сьогодні не існує єдиного стандарту та методики для розрахунку рівня лояльності СФ як працівників фармацевтичного сектора галузі охорони здоров'я.

2. Проаналізована різноманітність методик для розрахунку лояльності СФ та обрана концепція у сфері управління лояльністю Фреда Райхельда для аналізу залученості й лояльності СФ та встановлення впливу цього показника проведення змін в АЗ із урахуванням особливостей роботи.

3. Запропонована методика, яка була нами доопрацьована з переорієнтацією з клієнта АЗ на його персонал й у подальшому модифікована за допомогою науково-методичних підходів, для оцінки різних складових організаційної культури шляхом аналізу вірогідності надання рекомендації СФ своїм друзям або рідним для отримання послуги в їх АЗ і працевлаштування до цього АЗ.

4. Запропоновані системи управління лояльністю СФ до АЗ за двома критеріями, що дозволило розмежувати ознаки задоволеної та лояльної поведінки СФ для створення належної системи управління організаційною культурою АЗ.

5. Здійснено соціологічне дослідження лояльності СФ за двома визначеними критеріями. Отримані відповіді від СФ були проаналізовані та розподілені відповідно до традиційної класифікації NPS на три групи: промоутери, пасивні, детрактори.

6. Встановлені типи поведінки, яка є характерною для кожної групи СФ, для подальшої розробки плану дій з метою усунення негативних наслідків та підвищення рівня лояльності персоналу в групах детракторів й активації дій у пасивних групах.

**Конфлікт інтересів:** відсутній.

**Перелік використаних джерел інформації**

1. Котвіцька, А. А. Роль соціально-психологічних методів в управлінській діяльності аптеки / А. А. Котвіцька, О. А. Пузак, Н. О. Пузак // Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 17-20 берез. 2014 р. – Х., 2014. – С. 461–463.
2. Мнушко, З. Н. Современные аспекты формирования лояльности клиентов аптеки [Электронный ресурс] / З. Н. Мнушко, И. В. Пестун, Н. В. Сотникова, А. С. Бабичева // Провізор. – 2010. – № 23. – С. 14-20. – Режим доступу : [http://www.provisor.com.ua/archive/2010/N23/lojka\\_2310.php](http://www.provisor.com.ua/archive/2010/N23/lojka_2310.php).
3. Немченко, А. С. Аналіз мотиваційних принципів управління персоналом фармацевтичної організації / А. С. Немченко, Г. М. Юрченко, І. В. Жирова // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. – 2011. – № 1. – С. 18–23.
4. Толочко, В. М. Організаційна культура фармацевтичних закладів. Загальні положення : метод. рек. для підготовки та проведення практичних занять з курсу «Управління та економіка фармації» в системі післядипломної освіти спеціалістів фармації ПК «Фармація» МОЗ і АМН України / В. М. Толочко, Т. О. Артюх. – Х. : НФаУ, 2014. – С. 44.
5. Потеряхин, А. Лояльность персонала как условие профессиональной мотивации [Электронный ресурс] / А. Потеряхин // Довідник кадровика. – 2007. – Режим доступу : <http://hr-portal.ru/article/loyalnost-personala-kak-uslovie-professionalnoy-motivacii>.
6. Нестеренко, Н. Лояльность сотрудников в цифрах, или О пользе «побочных эффектов» [Электронный ресурс] / Н. Нестеренко // Довідник кадровика. – 2011. – Режим доступу : <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=7740>.
7. Randall, D. M. The behavioral expression of organizational commitment / D. M. Randall, D. B. Fedor, C. O. Longnecker // Journal of Vocational Behavior. – 1990. – Vol. 36, Issue 2. – P. 210–224. doi : 10.1016/0001-8791(90)90028-Z.
8. Харский, К. Благонадежность и лояльность персонала [Электронный ресурс] / К. Харский. – СПб. : Питер, 2003. – С. 496. – Режим доступу : [hr-portal.ru/article/loyalnost-personala](http://hr-portal.ru/article/loyalnost-personala).
9. Котвіцька, А. А. Розвиток програми лояльності споживачів у роздрібному секторі фармацевтичного ринку України / А. А. Котвіцька, Н. В. Чмихало // Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики : матеріали Міжнар. наук.-практ. Internet-конф., м. Харків, 28-29 берез. 2013 р. – Х. : НФаУ, 2013. – С. 186.
10. Братішко, Ю. С. Впровадження інтегрованої системи управління трудовим потенціалом на фармацевтичних підприємствах на підставі використання процесних технологій / Ю. С. Братішко, О. В. Посилкіна, О. А. Яремчук // Вісник фармації. – 2008. – № 3. – С. 40–43.
11. Посилкіна, О. В. Роль корпоративної культури в управлінні трудовим потенціалом фармацевтичних підприємств / О. В. Посилкіна, Ю. С. Братішко, О. А. Яремчук // Фармацевтичний часопис. – 2008. – № 1. – С. 22–25.
12. Посылкина, О. В. Научно-практические подходы к оценке и формированию корпоративной культуры фармацевтических предприятий / О. В. Посылкина, А. А. Яремчук, Ю. С. Братишко // Економічна освіта та наука : досвід та перспективи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. – Х., 2007. – С. 125–128.
13. Пустельнікова, О. Г. Формування корпоративної культури на фармацевтичних підприємствах / О. Г. Пустельнікова, Ю. С. Братішко // Актуальні питання створення нових лікарських засобів : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчених, м. Харків, 17-18 трав. 2007 р. – Х., 2007. – С. 327.
14. Мнушко, З. М. Сучасні підходи до адаптивного управління фармацевтичними організаціями / З. М. Мнушко, І. В. Бондарєва // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. – 2009. – № 2. – С. 34–37.
15. Пестун, І. В. Модельовання процесу адаптації фармацевтичного підприємства до змін зовнішнього середовища : метод. рек. / І. В. Пестун, І. В. Бондарєва. – Х. : НФаУ, 2010. – 24 с.
16. How and why did you develop the Net Promoter Score? – Режим доступу : <http://www.netpromotersystem.com/about/why-net-promoter.aspx>.
17. Aranya, N. An Empirical Study of Theories of Organizational and Occupational Commitment / N. Aranya, D. Jacobson // Journal of Social Psychology. – 1975. – Vol. 97, Issue 1. – P. 15–22.
18. Jaros, S. J. Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models / S. J. Jaros, J. M. Jermier // Academy of Management Journal. – 1993. – Vol. 36, Issue 5. – P. 951–995.
19. McElroy, J. C. External organizational commitment / J. C. McElroy, P. C. Morrow, R. N. Laczniak // Human Resource Management Review. – 2001. – Vol. 11, Issue 3. – P. 237–256.
20. Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн ; пер. с англ. В. А. Спивака. – СПб. : Питер, 2002. – С. 336.

## References

1. Kotvitska, A. A., Puzak, O. A., Puzak, N. O. (2014). Proceedings from Sotsialna farmatsiia: stan, problema ta perspektyvy: *mizhnarodna naukovo-praktychna internet-konferentsiia (17-20 bereznia 2014)*. (pp. 461-463). Kharkiv. – P. 461-463.
2. Mnushko, Z. N., Pestun, I. V., Sotnikova, N. V., Babicheva, A. S. (2010). *Provizor*, 23, 14-20. Retrieved from: [http://www.provisor.com.ua/archive/2010/N23/lojka\\_2310.php](http://www.provisor.com.ua/archive/2010/N23/lojka_2310.php).
3. Nemchenko, A. S., Yurchenko, H. M., Zhyrova, I. V. (2011). *Upravlinnia, ekonomika ta zabezpechennia yakosti v farmatsii*, 1, 18-23.
4. Tolochko, V. M., Artiukh, T. O. (2014). *Orhanizatsiina kultura farmatsevtichnykh zakladiv. Zahalni polozhennia*. Kharkiv: NFAU, 44.
5. Poteriakhin, A. (2007). *Dovidnyk kadrovyka*. Retrieved from: <http://hr-portal.ru/article/loyalnost-personala-kak-uslovie-professionalnoy-motivacii>.
6. Nesterenko, N. (2011). *Dovidnyk kadrovyka*. Retrieved from: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=7740>.
7. Randall, D. M., Fedor, D. B., Longnecker, C. O. (1990). The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 36 (2), 210–224. doi: 10.1016/0001-8791(90)90028-Z.
8. Kharskyi, K. (2003). *Blagonadezhnost i loialnost personala*. St. Petersburg: Piter, 496. Retrieved from: [hr-portal.ru/article/loyalnost-personala](http://hr-portal.ru/article/loyalnost-personala).
9. Kotvitska, A. A., Chmykhalo, N. V. (2013). Proceedings from Menedzhment ta marketynh u skladi suchasnoi ekonomiky, nauky, osvity, praktyky: *materiialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi Internet-konferentsii (28-29 bereznia 2013)*. (p. 186). Kharkiv: NFAU.
10. Bratishko, Yu. S., Posylkina, O. V., Yaremchuk, O. A. (2008). *Visnuk farmatsii*, 3, 40–43
11. Posylkina O. V., Bratishko, Yu. S., Yaremchuk, O. A. (2008). *Farmatsevtichni chasopys*, 1, 22–25.
12. Posylkina, O. V., Yaremchuk, A. A., Bratishko, Yu. S. (2007). Proceedings from Ekonomichna osvita ta nauka : dosvid ta perspektyvy rozvytku : *materiialy naukovo-praktychnoi konferentsii*. – Kharkiv, 125–128.
13. Pustelnikova, O. H., Bratishko, Yu. S. (2007). Proceedings from Aktual'ni pytannya stvorennia novykh likarskykh zasobiv: *materiialy Vseukrayins'koyi naukovo-praktychnoi konferentsii studentiv ta molodykh vchenykh (17-18 travnya 2007)*. (p. 327). Kharkiv.
14. Mnushko, Z. M., Bondarieva, I. V. (2009). *Upravlinnia, ekonomika ta zabezpechennia yakosti v farmatsii*, 2, 34–37.
15. Pestun, I. V., Bondarieva, I. V. (2010). *Modeliuvannia protsesu adaptatsii farmatsevtichnoho pidpriemstva do zmin zovnishnoho seredovyscha*. Kharkiv: NFAU, 24.
16. How and why did you develop the Net Promoter Score? Retrieved from: <http://www.netpromotersystem.com/about/why-net-promoter.aspx>.
17. Aranya, N., Jacobson, D. (1975). An Empirical Study of Theories of Organizational and Occupational Commitment. *Journal of Social Psychology*, 97 (1), 15–22.
18. Jaros, S. J., Jermier, J. M. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36 (5), 951–995.
19. McElroy, J. C., Morrow, P. C., Lacznia, R. N. (2001). External organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 11 (3), 237–256.
20. Shein, E. Kh. (2002). *Organizatsionnaia kultura i liderstvo*. St. Petersburg: Piter, 336.

### Відомості про авторів:

**Толочко В. М.**, доктор фармацевтичних наук, професор, завідувач кафедри управління та економіки фармації, Інститут підвищення кваліфікації спеціалістів фармації Національного фармацевтичного університету.

E-mail: [uef-ipksf@nuph.edu.ua](mailto:uef-ipksf@nuph.edu.ua)

**Артюх Т. О.**, кандидат фармацевтичних наук, старший викладач кафедри управління та економіки фармації, Інститут підвищення кваліфікації спеціалістів фармації Національного фармацевтичного університету.

E-mail: [uef-ipksf@nuph.edu.ua](mailto:uef-ipksf@nuph.edu.ua)

### Information about authors:

**Tolochko V. M.**, Doctor of Pharmacy (Dr. habil.), professor, the head of the Department of Management and Economics of Pharmacy, Institute for Continuing Education of Pharmacy Professionals. E-mail: [uef-ipksf@nuph.edu.ua](mailto:uef-ipksf@nuph.edu.ua)

**Artyukh T. O.**, Candidate of Pharmacy (Ph.D.), senior lecturer of the Department of Management and Economics of Pharmacy, Institute for Continuing Education of Pharmacy Professionals. E-mail: [uef-ipksf@nuph.edu.ua](mailto:uef-ipksf@nuph.edu.ua)

### Сведения об авторах:

**Толочко В. М.**, доктор фармацевтических наук, профессор, заведующий кафедрой управления и экономики фармации, Институт повышения квалификации специалистов фармации Национального фармацевтического университета.

E-mail: [uef-ipksf@nuph.edu.ua](mailto:uef-ipksf@nuph.edu.ua)

**Артюх Т. А.**, кандидат фармацевтических наук, старший преподаватель кафедры управления и экономики фармации, Институт повышения квалификации специалистов фармации Национального фармацевтического университета.

E-mail: [uef-ipksf@nuph.edu.ua](mailto:uef-ipksf@nuph.edu.ua)

Надійшла до редакції 11.09.2017 р.