

**МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ УКРАИНЫ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
факультет по подготовке иностранных граждан
кафедра социальной фармации**

КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**по теме: «АНАЛИЗ ПОНЯТИЯ МОББИНГА В ТРУДОВЫХ
ОТНОШЕНИЯХ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ УКРАИНЫ»**

Выполнил: соискательница высшего образования
группы Фм18 (5,0д) и - 10
специальности 226 Фармация, промышленная фармация
образовательной программы Фармация
Чауи Виаме

Руководитель: ассистент
кафедры социальной фармации., к.фарм.н.,
Дарина ТАРАСЕНКО

Рецензент: заведший кафедрой ФММ, д.фарм.н.,
профессор Владимир МАЛЫЙ

Харьков – 2023 год

АННОТАЦИЯ

Квалификационная работа посвящена изучению современных подходов в организации трудовых отношений фармацевтических работников и менеджменту в аптечных учреждениях. Проанализированы основные подходы к организации и функционированию аптечных учреждений как основного механизма обеспечения доступности фармацевтической помощи населению в Украине.

Квалификационная работа изложена на 58 страницах и состоит из введения, 3 глав, выводов и списка использованной литературы. Список использованной литературы насчитывает 44 позиции.

Ключевые слова: аптечное учреждение, фармацевтический работник, моббинг, трудовые отношения.

ANNOTATION

The qualification work is devoted to the study of modern approaches to the organization of labor relations of pharmaceutical workers and management in pharmacy institutions. The main approaches to the organization and functioning of pharmacy institutions are analyzed as the main mechanism for ensuring the availability of pharmaceutical care to the population in Ukraine.

The qualifying work is presented on 58 pages and consists of an introduction, 3 chapters, conclusions and a list of references. The list of used literature includes 44 positions.

Key words: pharmacy, pharmaceutical worker, mobbing, labor relations.

СОДЕРЖАНИЕ

ПЕРЕЧЕНЬ УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ	4
ВСТУПЛЕНИЕ	5
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ ПРОЕКТА	7
1.1 Основная роль и значение управления трудовыми ресурсами в аптеках	7
1.2 Кадровая политика, как основная форма управления трудовыми ресурсами аптечного учреждения	14
Выводы к первому разделу	16
РАЗДЕЛ 2. ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ ПЕРСОНАЛА А	18
2.1 Эмоциональный менеджмент, как неотъемлемая составляющая организационной деятельности руководства аптеки	18
2.2 Основы эмоционального менеджмента руководства аптечных учреждений	37
Выводы ко второму разделу	45
РАЗДЕЛ 3. ИССЛЕДОВАНИЕ ПОНЯТИЯ МОББИНГА	46
3.1 Моббинг, как отрицательный фактор воздействия на управление трудовыми ресурсами аптечного учреждения	46
3.2. Рекомендации к разработке превентивных мер предотвращения и выявления моббинга	53
Выводы к третьему разделу	57
ОБЩИЕ ВЫВОДЫ	58
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ ЛИТЕРАТУРЫ	60

ПЕРЕЧЕНЬ УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ

EQ – эмоциональный интеллект

HR – человеческий (трудовой) ресурс

ЗУ – Закон Украины

КЗоТ – Кодекс законов о труде

КУоАП - Кодекс Украины об административных правонарушениях

ПКМ – постановление Кабинета Министров Украины

ВСТУПЛЕНИЕ

Актуальность темы. Тяжелые времена пандемии коронавирусной инфекции и вооруженная агрессия против Украины подчеркнула важность поиска новых подходов к управлению трудовыми ресурсами в аптечных учреждениях. Наличие негативных явлений в виде дефицита медицинских кадров на рынке труда, что обусловлено, в частности, низким спросом среди медицинских работников на проведение профессиональной деятельности.

Цель и задачи исследования. Проведение исследования потенциальных проблемных вопросов системы управления трудовыми ресурсами в аптеках и поиск путей их решения.

Задачи исследования включают в себя следующие вопросы: обработка данных литературных источников по теме квалификационной работы и в соответствии с целью исследования; изучение подходов к мотивации персонала заведений здравоохранения, нормативно правового регулирования моббинга; проведение социологического опроса медицинских работников с целью выявления факторов, влияющих на мотивационную активность персонала.

Объекты исследования являются трудовые отношения фармацевтических работников.

Предмет исследования: теоретические и практические аспекты системы нематериального стимулирования результатов трудовой деятельности.

Методы исследования. Для достижения цели исследования на разных этапах его выполнения были использованы следующие методы: обобщение – для фиксации общих признаков и свойств определенного класса объектов и осуществления перехода от единичного к общему, от менее общего к более общему; системный - для изучения объекта как целостного множества элементов в совокупности отношений и связей между ними; диалектический – для формирования правовых понятий; гипотетико-дедуктивный — для выдвижения гипотез о причинах изучаемых явлений и выводов из этих гипотез.

Практическое значение. Результаты проведенных исследований могут быть использованы для усовершенствования систем кадрового менеджмента в аптечных учреждениях.

Научная новизна. В квалификационной работе, выполненной на кафедре социальной фармации Национального фармацевтического университета (НФаУ), впервые было проведено анализ понятия моббинга в отношениях фармацевтических работников Украины.

Структура и объем квалификационной работы. Квалификационная работа изложена на 58 страницах и состоит из введения, 3 глав, выводов и списка использованной литературы. Список использованной литературы насчитывает 44 позиции.

РАЗДЕЛ 1

ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ ПРОЕКТА

1.1. Основная роль и значение управления трудовыми ресурсами

Понятие «управление человеческими ресурсами» возник в 80-х годах XX для придания нового смысла понятию управления персоналом. В результате изменений в управленческой практике организации, обусловленных изменениями условий ведения бизнеса, внедрения стратегического управления, традиционные механизмы управления персоналом перестали отвечать требованиям времени [17].

На смену жесткой регламентации взаимоотношений руководитель – подчиненный пришли атмосфера сотрудничества в небольших группах, привлечение персонала в достижение намерений предприятия, делегирование ответственности подчиненным, формирование саморегулирующихся команд [18].

В 70-х годах начал развиваться гуманистический подход к менеджменту, что означало повышение значимости персонала в организации. Руководители бизнеса осознали, что решающий фактор в повышении эффективности производства – это люди, работающие в организации. Традиционные отделы кадров стали заменяться отделами по управлению человеческими ресурсами, но изменялось не только название, самое главное то, что изменялось содержание работы по управлению персоналом [17].

Появились такие виды деятельности как долгосрочное планирование кадров, программы развития персонала, планирование карьеры, привлечение сотрудников к управлению. Для 90-х годов характерно повсеместное внедрение в практику идей теорий управления человеческими ресурсами [20].

Предпосылками возникновения понятия «человеческие ресурсы» стали такие события 90-х годов как глобализация, глобальная конкуренция, ускорение технологического прогресса, бурное развитие информационных технологий, появление глобальной сети Интернет. То есть менялась среда, в которой работают предприятия, где нужно руководить работниками. И обычно основной целью управления людьми на предприятии оставалось достижение целей организации. Эти события меняли не только характер труда, но и взаимоотношения руководитель – подчиненный [21].

Несмотря на вышесказанное необходимо отметить, что различия в терминах «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами», не радикальны и носят эволюционный характер. Можно сказать, что управление человеческими (трудовыми) ресурсами организации, это придание нового смысла термину «управление персоналом»[32].

Разница в этих терминах касается разных подходов к управлению трудовыми ресурсами организации, не в коей мере не затрагивая сущность этой деятельности. Автор Карен Легге в своей работе, на основе обзора специальной литературы по этому вопросу дает три отличия в терминах «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»:

1. Управление человеческими ресурсами больше ориентировано на руководящих работников, чем на управление персоналом.

2. Если управление персоналом влияет директивно на руководителей подразделений, то управление человеческими ресурсами усложняет деятельность менеджеров подразделений, предоставляя им больше полномочий в сфере влияния на сотрудников.

3. Управление человеческими ресурсами придает большое значение социально-психологическим методам работы, управлению организационной культурой [14].

Особая роль в этом вопросе отводится высшему менеджменту. В то время как в управлении персоналом этих аспектов деятельности в работе с сотрудниками никогда не придавалось большого значения[26].

Как уже было выше, первые модели по управлению HR были описаны в 80-е годы. Майкл Армстронг в своей работе "Практика управления человеческими ресурсами" проанализировал две модели управления HR. Это модель соответствия и Гарвардская схема[44].

К мичиганской школе относится модель соответствия. Согласно этой модели утверждалось, что структура организации и созданная система по управлению HR, как правило, подчинены стратегии предприятия. В этой модели у HR существуют четыре процесса, выполняемые на любом предприятии, и назвали их циклом HR. Рассмотрим подробнее суть этих процессов[16]:

- отбор: рабочие места соответствуют имеющимся HR;
- оценка: учет показателей деятельности персонала и управление ими;
- вознаграждение: стимулирование деятельности сотрудников не исключительно в краткосрочной перспективе, а наклон нужно делать именно на долгосрочную перспективу. Действующая на предприятии система вознаграждений часто не производительна и не достигает своих целей.
- развитие: создание условий для творческого роста потенциала работников, выделяя при этом высококачественных работников.

Другая модель по управлению HR названа Гарвардской схемой, была разработана учеными Гарвардской школы (М. Биер и другие)[22]. Было высказано мнение, что без стратегического видения и философии управления HR, за разработку и внедрение которой отвечает прежде всего высшее руководство, невозможна эффективная деятельность предприятия.

Ученые утверждали, что хотя и в управление HR должны быть вовлечены менеджеры на всех ступенях иерархии, ведущая роль принадлежит руководителям среднего звена. Основные характеристики Гарвардской школы:

– обеспечение реализации конкурентоспособной стратегии предприятия в сфере управления HR должно выполняться прежде всего руководителями среднего звена;

– сотрудники могут сами производить правила, направленные на развитие персонала[19].

Преимущества Гарвардской модели:

- учитывает интересы всех сотрудников и руководителей на всех ступенях иерархии;

- отмечает применение компромисса между всеми группами влияния, сотрудниками и менеджерами;

- при принятии решения о стратегии менеджмента признается важность учета социально-культурных факторов;

– акцентирует внимание на стратегическом выборе [7].

Выводы, сделанные учеными Гарвардской школы, имели огромное значение для менеджеров практиков, и именно Гарвардская модель указала на то, что управлением персонала должны заниматься менеджеры всех уровней [9].

Карен Легге в своих работах подчеркивала, что трудовые ресурсы – главное конкурентное преимущество компании, важно создавать и поддерживать вовлеченность сотрудников организации [26]. В долгосрочные планы предприятия должны включаться планы стратегического развития персонала, которые будут взаимосвязаны и будут строиться на соответствующей планам организационной культуре. Она выразила мнение,

что изменения в бизнесе должны сразу же меняться способы по управлению HR. Карен Легге выделила три характерные особенности по управлению HR:

- гибкость в работе менеджмента;
- строить деятельность на основе создания команд, доверия и приверженности работников;
- управление организационной культурой[26].

Специалисты по HR Крис Хендри и Эндрю Петтигрю считали, что «лучшее описание структур и создание стратегии в сложных организациях, а также систем их понимания являются основным фундаментом управления человеческими ресурсами» [8].

Все вышеописанные концепции по управлению HR не противоречат друг другу, каждая из них дополняет другую и подчеркивает разные подходы. HR подчеркивают необходимость построения долгосрочной стратегии по управлению человеческими ресурсами и интеграции ее в общую стратегию компании. При этом с изменением концепции ведения бизнеса и с изменениями общей стратегии, должна изменяться и стратегия по HR[31].

Управление HR, как и управление персоналом характеризуется работой с людьми. Персонал – это кадровый состав работников организации, выполняющий разные производственные функции. Если говорить об отличиях между понятиями управления персоналом и управлении человеческими ресурсами, то многие авторы подтверждают, что между этими понятиями различия носят не революционный характер [13].

Об управлении человеческими ресурсами говорят, как об усовершенствовании в управлении персоналом, что отвечает современным требованиям ведения бизнеса. Важной отличительной чертой этих двух понятий многие авторы отмечают стратегический характер управления человеческими ресурсами[15]. Основные отличия в практике управления

персоналом и управлении человеческими ресурсами представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Отличия управления персоналом от управления человеческими ресурсами

№	Характеристика	Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
1	Стратегия	в основном решение ежедневных вопросов, реактивное управление, направленное на краткосрочную перспективу	решение ежедневных вопросов, при этом проактивное управление и интеграция с управленческими функциями
2	Психологический договор	на основе совместимости работников	на основе желания сотрудников узко профессиональное
3	Проектирование работ н	а принципах тейлоризму	на основе команд
4	Организационные структуры	- иерархия - вертикальная интеграция	- в рамках установленных полномочий доверительные взаимоотношения между руководителем и подчиненным - аутсорсинг
5	Вознаграждение	- в соответствии с должностью дополнительные бонусы согласно системе Тейлора	- индивидуальное или коллективное – на основе личного вклада
6	Развитие	- узко профессиональное, для определенной категории работников, на короткий срок	- кроме профессионального, личностное, развитие лидерских качеств, - долгосрочное непрерывное обучение
7	Рабочие взаимоотношения	на основе плюрализма,	низкое доверие на основе унитаристского подхода, высокое доверие

Управление человеческими ресурсами – это прежде всего стратегический подход к управлению персоналом. Персонал – это личный

состав наемных работников организации. Как мы знаем, основные и оборотные фонды предприятия, включая капитал, технологии, сырье изнашиваются и стареют в ходе производственного процесса [49]. В отличие от них люди, человеческий капитал, в конечном счете от приобретенных знаний и навыков работают более продуктивно и эффективно.

Основные принципы управления HR можно сформулировать следующим образом:

- люди основной фактор результативности и производительности организации;
- стратегический подход к управлению HR;
- социальное партнерство;
- гуманизация труда;
- непрерывное обучение и развитие сотрудников;
- управление сотрудниками как профессиональный вид деятельности [15].

Работа служб по управлению HR строится на выполнении ими определенных задач, базирующихся на общих правилах управления организации, но при этом имеющих свою специфику. Службы управления человеческими ресурсами выполняют следующие функции:

- прогнозирование и планирование численности работников;
- отбор кадров и найм на работу;
- адаптация новых сотрудников;
- аттестация персонала;
- охрана труда, медицинское и социальное обслуживание работников;
- создание системы оплаты труда и вознаграждения;

- развитие персонала (общее и профессиональное), организация учебных программ;

– управление карьерой [24].

Работа служб HR связана со всеми уровнями менеджмента, они совместно с линейными менеджерами принимают решения, связанные с такими важными вопросами, как найм, перемещение, увольнение, мотивация, обучение сотрудников. Управление человеческими ресурсами в первую очередь означает стратегический подход к управлению кадрами.

1.2. Кадровая политика как основная форма управления трудовыми ресурсами учреждения здравоохранения

Кадровая политика организации – это объединение теоретических и практических принципов, форм, способов, требований и идей, составляющих основу работы с работниками. Кадровая политика формирует долгосрочную стратегию работы с сотрудниками на предприятии, является основой формирования оперативных планов работы с работниками. Политика компании, связанная с управлением работниками, формируется, как понятно топ менеджментом, с привлечением начальника подразделения HR, либо собственниками [29].

Основной задачей политики кадров прежде всего является формирование на предприятии персонала, способного выполнять необходимые производственные функции, качественного персонала и осуществлять эту работу в необходимые сроки (таб. 1.2).

Таблица 1.2

Задачи политики кадров

Задачи политики по управлению кадрами	Осуществление политики кадров предприятия
---------------------------------------	---

работа, согласно существующему трудовому законодательству	привлечение и набор персонала;
рациональное применение трудовых ресурсов на предприятии	обучение и оценка работников; составление потенциала персонала
составление потенциального персонала	отказ от карьерных тупиков для сотрудников
создание условий для производительной деятельности рабочих групп	осуществление стимулирования и вознаграждения/осуществление социальных программ.

Во многих, особенно эффективных организациях политика кадров, как правило, регистрируется и закрепляется в соответствующих документах, регулирующих все аспекты взаимодействия с работниками.

Но есть предприятия где часто не уделяют данному вопросу должного внимания и не происходит официального документирования политики, посвященной кадровому вопросу [36].

Хотя даже если нет документа о стратегии по кадрам, у менеджмента есть собственные мнения по поводу работы с сотрудниками, и она проводится в действие как неформальная политика.

Но как показывает практика работы в организациях, где правила работы с персоналом официально задокументированы в виде инструкций, меморандумов, эти предприятия более эффективны. Там, где администрация компании верно излагает свои взгляды на работу с сотрудниками, в итоге чего, улучшается рабочая обстановка, лучше координируется работа подразделений, более эффективно принимаются управленческие решения [45].

Политика кадров строится на базе ряда факторов. Эти факторы можно классифицировать по внутренним и внешним.

Внешние переменные это:

- правовые рамки;

- экономические переменные;
- рынок рабочей силы;
- социотехнические переменные – демографические причины.

К внутренним факторам относят все внутренние переменные, которые создаются и изменяются по воле менеджмента, и на них, в отличие от внешних, руководство может повлиять [46].

Политика в области управления человеческими ресурсами включает такие виды работ, как:

- составление перечня требований к сотрудникам, с учетом возможных изменений;
- подготовка правил и процедур по управлению HR (создание целостной системы по управлению);
- создание системы оплаты и стимулирования труда;
- осуществление приема и отбора сотрудников;
- политика адаптации;
- аттестация;
- формирование способов рационализации персонала, увольнение работников;
- обучение сотрудников;
- вопросы, связанные с развитием карьеры сотрудников – улучшение морально-психологического климата в коллективе – привлечение работников к принятию решений [50].

Выводы к разделу 1

Работа служб HR связана со всеми уровнями менеджмента, они совместно с линейными менеджерами принимают решения, связанные с

такими важными вопросами, как найм, перемещение, увольнение, мотивация, обучение сотрудников.

Кадровая политика должна иметь отражение в стратегических и оперативных планах предприятия, учреждения или организации и включать в себя нормативные документы, организационные, административные мероприятия.

РАЗДЕЛ 2

ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ ПЕРСОНАЛА УЧРЕЖДЕНИЙ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

2.1. Эмоциональный менеджмент как неотъемлемая составляющая организационной деятельности

Особенности развития современного общества актуализируют потребность развития потенциала эмоционального интеллекта человека для его эффективной социальной адаптации и успешной самореализации. Такие обстоятельства повышают научно-психологический интерес к этой проблеме, актуальность которой обусловлена тем, что эмоциональный интеллект является одной из главных составляющих достижения максимального успеха в жизни и ощущения счастья. Если в XX веке в дипломатии, управлении и бизнесе важен был логический интеллект, то в XXI веке, когда процесс глобализации охватил все сферы жизни, актуален эмоциональный интеллект и связанные с ним формы практического и творческого интеллекта [25].

В сферах бизнеса особенно актуально развитие эмоционального интеллекта сотрудников. В настоящее время лидеры разных компаний сталкиваются с задачами повышения эффективности компании в условиях кризиса, внедрения изменений и преобразований и все это на фоне резкого ускорения темпов деловой жизни. В таких условиях значение эмоционального интеллекта и эмоционального лидерства стремительно растет, поскольку все указанные процессы связаны с колоссальным количеством как положительных, так и негативных эмоций. Умение направлять их в нужное направление, вызывать у людей доверие, вдохновение и энтузиазм в этих условиях превращается в реальное конкурентное преимущество самого лидера и возглавляемой им компании[39].

Программы развития эмоционального интеллекта давно и успешно применяются в корпоративном формате (прежде всего, на Западе), поскольку

они являются эффективным инструментом повышения производительности и мотивации рабочих, а также эффективности предприятия в целом. Эмоции людей на 50-70% определяют климат в организации [46]. Кроме того, исследователи доказали, что производительность персонала зависит от их уровня эмоционального интеллекта, а также от создания атмосферы сотрудничества и поддержки в коллективе.

Поэтому корпоративная программа развития эмоционального лидерства становится все более популярной среди руководителей передовых украинских компаний, делающих развитие эмоционального интеллекта своей организации частью корпоративной культуры. В результате реализации такой программы уровень эмоционального интеллекта и лидерских качеств работников всех уровней значительно увеличивается. Особо следует отметить такие выгоды от проведения Корпоративной программы развития эмоционального лидерства как повышения мотивации персонала и роста ценности компании как работодателя [4].

Термин "эмоциональный интеллект" (Emotional Intelligence Quotient – (EQ)) начали использовать в начале 1990-х годов. Американские психологи Питер Салоуэй и Джон Майер обосновали концепцию EQ в совместной научной работе *The intelligence of emotional intelligence*. В книге отмечалось, что эмоциональный интеллект – это тип социального интеллекта, который использует способность к мониторингу собственных эмоций и эмоций других людей для того, чтобы различать их и применять данную информацию для управления собственным мышлением и действиями. Авторы утверждали, что люди, обладающие высоким уровнем EQ, способны к более быстрому прогрессу в определенных областях и более эффективному использованию своих способностей. Ученые хотели донести мысль о том, что эмоции и интеллект, которые по сей день всегда противопоставляются, действительно тесно взаимосвязаны. Успех человека практически во всех сферах его деятельности напрямую зависит от их удачного взаимодействия [6].

Самым активным популяризатором EQ считается Д. Гоулман, американский журналист и психолог, который в книге „Emotional Inteligence” на материалах психологических исследований и опросов доказал, что успех в жизни зависит не столько от логического интеллекта – IQ, сколько от способностей управлять своими эмоциями – EQ.

Среди западных ученых, разрабатывавших концепции эмоционального интеллекта, были Д. Гоулмэн, П. Саловей, Дж. Майер, Д. Карузо, Г. Гарднер, Р. Бар-Он, С. Хейн, Р. Купер, А. Саваф. В Украине тоже появились исследования по проблеме концептуализации этого феномена, его функций (Е. Носенко), изучение EQ как детерминант внутренней свободы личности (Г. Березюк) и показателя ее целостного развития (О. Филатова) [33].

В отечественной психологии XX века исследования интеллекта развивались по нескольким направлениям: изучение психофизиологических задатков общих умственных способностей (Б. Теплов, В. Небылицын, Е. Голубева, В. В.).Русалов), эмоциональной и мотивационной регуляции интеллектуальной деятельности (О. Тихомиров), когнитивных стилей (М. Холодная), как способности действовать в уме (Я. Пономарев). В последние годы развиваются такие новые направления исследования, как особенности имплицитных теорий интеллекта (Р. Стернберг), регуляторные структуры (А. Пиаже), связь интеллекта и креативности (Э.Торренс) [32].

Развитие эмоционального интеллекта напрямую связано с формированием и реализацией основ эмоционального менеджмента. Эмоциональный менеджмент, по С. Колоту, предполагает признание того факта, что в процессе работы у людей проявляются эмоции и возникают эмоциональные отношения, имеющие энергетическое, ценностное, информационное и мотивирующее значение, а также определяют эмоциональную среду как неотъемлемую составляющую организационной деятельности. С позиций эмоционального менеджмента, эмоциональная

деятельность, прежде всего, направлена на оптимизацию эмоциональной атмосферы образовательного учреждения [3].

Таким образом, признание того факта, что организационная культура влияет на особенности функционирования эмоциональной работы, неразрывно связано с тем, что самая эмоциональная работа становится определяющим для организации фактором, формируя эту культуру [20].

Существенное значение для понимания эмоционального менеджмента имеет эмоциональная компетентность персонала и, в первую очередь, руководства. Понятие эмоциональной компетентности в первый раз выдвигает Р. Бак, определяя ее как способность действовать с внутренней средой собственных чувств и желаний, откровенность эмоциональным переживанием. Существенно то, что эмоциональная компетентность рассматривается им не изолированно, но во взаимной поддержке с социальной компетентностью – точное эмоциональное общение с окружающими, усиливает способность действовать как с другими людьми, так и со своими ощущениями и желаниями [14].

Эмоциональная компетентность включает в себя способность понимать эмоции, способность выражать эмоции и способность называть эмоции. Это предполагает: умение точно распознавать, оценивать и выражать эмоции; умение порождать ощущения, способствуя процессу осознания и мышления; умение понимать эмоции и продицировать эмоциональное знание; закрепление опыта субъекта, в том числе и эмоционального; умение влиять на межличностную коммуникацию; умение управлять эмоциями для достижения эмоционального и интеллектуального роста, повышения культуры эмоций персонала и культуры организации в целом [19].

По данным исследований М. Рейнольдса, эмоциональная компетентность проявляется в следующем поведении: высокая эмоциональная компетентность (отходчивость; слушание; эмпатия; смелость; гибкость;

вовлеченность), низкая эмоциональная компетентность (обвинение; непростение; защита; скованность; Очевидно, что эмоциональная компетентность может рассматриваться как показатель оптимального организационного управления и в целом оказывает положительное влияние на организационную культуру [27].

Дальнейшее развитие и обобщение эмоциональная компетентность находит в эмоциональном интеллекте, понятие которого вводят П. Саловей и Дж. Майер, раскрывая его как особого рода способность распознавать собственные эмоции, владеть эмоциями, использовать эмоции для решения проблем, понимать эмоции других людей и управлять эмоциями. и других людей. Это особенно важно для достижения успеха всего коллектива и образовательного учреждения как единой команды. Руководителю очень важно уметь контролировать свои эмоциональные проявления. Со всеми окружающими, независимо от настроения и личной привязанности, он обязан строить уровни и деловые отношения[36].

Доказано, что в большинстве случаев эмоциональная неуравновешенность снижает уверенность человека в своих силах, а тем самым и его управленческую активность.

Важно уметь сбрасывать эмоциональное напряжение. Ведь руководитель – живой человек, он может раздражаться, возмущаться, отчаиваться. Постоянное подавление негативных эмоциональных реакций, сдерживание их часто ведет к неврозам и к разным психосоматическим заболеваниям. Средства разрядки следует искать в структуре деятельности и досуге, формы которого очень разнообразны. Здесь и рациональная организация управленческой деятельности, и отвод достаточного времени физическим упражнениям, прогулкам и физическому труду, и общение с друзьями и близкими, и, наконец, всяческие культурные увлечения (книги, музыкальные страсти, коллекционирование и т.п.). Конкретно от уровня овладения эмоциональной компетентностью управляющим будет зависеть

формирование собственного, уникального, новаторского стиля его управления [43].

Проблема интеллекта вызывает серьезные дискуссии. Исследователи, работающие в данной области, выражают прямо противоположные взгляды на сущность интеллекта и пути его экспериментального исследования [12].

Для определения понятия "эмоциональный интеллект" были использованы две основы: неоднородность понятия "интеллект" и осуществление интеллектуальных операций с эмоциями.

В широком смысле эмоциональный интеллект трактуется как способность дифференцировать положительные и отрицательные чувства, а также знания о том, как изменить свое эмоциональное состояние с отрицательного на положительное.

Дж. Майер и его коллеги подчеркнули разницу между двумя основными моделями эмоционального интеллекта. Модель способностей – это представление об эмоциональном интеллекте как о пересечении эмоций и познания. Смешанная модель выдвигает понятие эмоционального интеллекта как сочетание умственных и личностных черт, присущих каждому конкретному лицу[10].

Приверженец смешанной модели Р. Бар-Он определяет эмоциональный интеллект как все некогнитивные способности, знания и компетентность, дающие человеку возможность успешно разрешать любые жизненные ситуации. Он выделил пять широких сфер компетенции и в каждой отметил специфические навыки, способные обеспечить успех. К ним относятся: познание собственной личности (понимание собственных эмоций, уверенность в себе, самоуважение, самореализация, независимость), навыки межличностного общения (межличностные взаимоотношения, социальная ответственность, сопереживание), способность к адаптации (решение проблем, оценка реальности, умение приспособления) управление

стрессовыми ситуациями (устойчивость к стрессу, импульсивность, контроль), преобладающее настроение (счастье, оптимизм). Предлагаемая модель объединяет знания и навыки, определяющие как умственные способности (способность решать задачи), и то, что может быть охарактеризовано как особенности личности. Это сочетание и рождает смешанную модель [13].

По мнению А. Филатовой, эмоциональный интеллект обеспечивается самоконтролем, который заключается в умении "дозировать" эмоции и проявляется в сфере общения, что предполагает эмпатию. Г. Гарскова считает, что эмоции отражают отношение человека к разным сферам жизни и самого себя, а интеллект служит для понимания этого.

Соответственно, эмоции могут являться объектом интеллектуальных операций. Эти операции осуществляются в форме вербализации эмоций, основанной на их осознании и дифференциации. Эмоциональный интеллект (по Г. Гарсковой) – это способность понимать отношения личности, представленные в эмоциях, и управлять эмоциональной сферой на основе интеллектуального анализа и синтеза [12].

Необходимым условием эмоционального интеллекта является понимание эмоций субъектом, а конечным продуктом EQ – принятие решения на основе отражения и осмысления эмоций, которые являются дифференцированной оценкой событий, имеющих личностный смысл. Эмоциональный интеллект рождает нестандартные способы активности для достижения целей и удовлетворения потребностей. В отличие от отвлеченного и конкретного интеллекта, отражающих закономерности внешнего мира, эмоциональный интеллект отражает внутренний мир и его связи с поведением личности и взаимодействие с реальностью [28].

Исходная теория, предложенная Дж. Майером и П. Саловеем, связывает эмоциональный интеллект с личностными факторами – теплотой и

отзывчивостью. Вместе с тем эти авторы доказали, что персональные факторы отличны от уровня эмоционального интеллекта. Они определяют понятие эмоционального интеллекта как способность осознавать смысл эмоций и использовать эти знания, чтобы выявить причины возникновения проблем и решить их[23].

Ученые полагают, что эмоциональный интеллект обуславливает наличие разных способностей, задействованных в адаптивной проработке эмоциональной информации. Было предложено несколько механизмов, предусматривающих его связь с умственными способностями.

Во-первых, эмоции связаны с процессом мышления – определенные эмоции могут повышать производительность процесса мышления и обращать внимание на конкретные задачи.

Во-вторых, эффективное регулирование эмоций может быть соотнесено с такими способностями, как сопереживание и откровенность. В-третьих, исследования по алексетимии (неспособность оценивать и вербально выражать эмоции) дают основания полагать, что может не существовать взаимосвязи между центрами мозга, обеспечивающими единство мышления и эмоций [54].

По Д. Гоулману, эмоциональный интеллект – это способность осознавать собственные чувства, чувства других людей, мотивировать самого себя и других, управлять эмоциями как наедине с самим собой, так и по отношению к другим. Эмоциональный интеллект может помочь человеку в разных областях жизни. Например, имея развитый ЭQ, можно стать хорошим отцом или матерью, мужем или женой, добиться успеха в труде, особенно если речь идет о профессиональной или служебной карьере. Согласно концепции Д. Гоулмана, EQ рассчитывается как сумма показателей семи способностей: самоосознание, самомотивирование, устойчивость к фрустрации, контроль за импульсами, регуляция настроения, эмпатия, оптимизм. Если IQ является

предиктором академической успеваемости, уровень EQ позволяет говорить о вероятности жизненного успеха [51].

Транзактный аналитик К. Стайнер предложил концепцию эмоциональной грамотности. Он связывает такое свойство с системой способностей и жизненных умений, прежде всего, способности понимать собственные эмоции, слушать других и сочувствовать их эмоциям, продуктивно выражать эмоции. Для объяснения сущности понятия "эмоциональная грамотность" К. Стайнер тоже использует понятие "эмоциональный интеллект". EQ имеет четыре основные составляющие: самосознание, самоконтроль, эмпатия и навыки отношений. Осознание собственных эмоций, управление ими, умение ставить себя на место другого и принимать его чувства, проявлять дружеское отношение к людям при работе с ними – это основа лучшего понимания мира, средство самопознания, саморазвития, успешной самореализации [55].

Модель способностей эмоционального интеллекта Дж. Майера – П. Саловея содержит четыре компонента [53]:

1) различение, восприятие и выражение эмоций (способность идентифицировать эмоции по выражению лица, тону голоса, языку тела; способность следить за собственными чувствами в реальном времени и понимать их; эмоциональная грамотность, то есть способность назвать специфические чувства в себе и других людях, умение четко, понятно и эффективно применять эмоции при коммуникации);

2) эмоциональная фасилитация мышления (способность адекватно использовать чувства в процессе мышления, решения проблем и принятия решения; потенциальная возможность чувств направлять личность к тому, о чем важно и необходимо подумать);

3) понимание эмоций (возможность решать эмоциональные проблемы; способность идентифицировать и понимать взаимосвязь между эмоциями, мыслями и поведением; возможность понимать ценность эмоций);

4) управление эмоциями (способность взять на себя ответственность за собственные эмоции и чувства счастья; возможность получить опыт из негативных чувств и выяснить возможности для личностного роста; способность помочь другим понять их эмоции и указать пути их эффективного использования).

Каждый человек рождается с обязательным потенциалом эмоциональной сенситивности, эмоциональной памяти, эмоциональной обработки и эмоционального научения.

Эти четыре врожденных компонента формируют сердцевину эмоционального интеллекта [27].

Человек может начать жизнь с высоким уровнем эмоционального интеллекта, но со временем он может снизиться, если личность приобретает пагубные эмоциональные привычки в детстве в семье, где его оскорбляют и презирают.

Исследования зарубежных ученых уже давно доказали, что высокий уровень всеобщего интеллекта (IQ) не гарантирует его обладателю успеха в карьере или счастья в личной жизни. Несмотря на то, что наша культура до сих пор сконцентрирована на получении академических знаний и абсолютно игнорирует эмоциональный интеллект (EQ), именно от него зависит успех каждого топ-менеджера в бизнесе [55].

Д. Гоулман выделяет на 5 основе составляющие эмоционального интеллекта на работе. Ученый особое внимание уделяет самоосознанию как ключевому признаку эмоционального интеллекта. Человек с высокой степенью самоосознания, знает к чему он стремится и почему. Так, например, она может быть достаточно жесткой, чтобы отказаться от предложения на

работу, даже финансово привлекательной, но расходящейся с ее принципами и долгосрочными целями [54]. Результаты указаны в табл. 2.1.

Таблица 2.1.

**Составляющие эмоционального интеллекта на работе по
Д. Гоулману**

Составляющие эмоционального интеллекта	Определение	Признаки
Самосознание	Способность распознавать и осознавать свое настроение, эмоции и внутренние импульсы, а также их эффект на других людей	Уверенность в себе Реалистичная самооценка Самоироническое чувство юмора
Самодисциплина	Способность контролировать или перенаправлять разрушительные внутренние импульсы и настроения	Способность не делать торопливых выводов, то есть, думать, перед тем, как действовать
Надежность и честность	Не бояться неопределенностей	Открытость к изменениям
Мотивация	Пристрастие к работе по причинам, не ограничивающимся деньгами или статусом	Способность энергично и настойчиво добиваться целей
Влечение к достижению целей	Оптимизм, даже при наличии неудач	Преданность организации
Эмпатия/Сопереживание	Способность понимать эмоциональный состав других людей	Умение развивать и удерживать талантливых работников

	Способность относиться к людям, учитывая их эмоциональные реакции	Чувствительность к межкультурным различиям Умение быть полезным клиентам и заказчикам
Общественные навыки	Умение управлять отношениями и развивать сети Способность находить общий язык и налаживать тесные взаимоотношения	Эффективность в проведении изменений Убедительность Знание, как формировать и управлять командами

Человек, которому не хватает высокого уровня самоосознания, склонен принимать решения, приводящие к внутреннему смятению, ведь ему приходится учитывать собственные скрытые ценности. Решения людей, хорошо осознающих себя, всегда соотносятся с их ценностями, поэтому от своей работы они часто получают вдохновение и энергию [12].

Как человеку распознать, обладает ли он самосознанием? Прежде всего, оно проявляется в искренности и умении оценить себя реалистично.

Люди с высокой степенью самоосознания умеют высказываться точно и открыто о своих эмоциях и их влиянии на работу[52].

Кандидаты с высокой степенью самосознания будут искренними, повествуя о своих неудачах, и часто будут пересказывать их с улыбкой.

Подобное самосознание часто проявляется в процессе приема на работу. Одним из признаков самоанализа является самоироническое чувство юмора. Степень самоосознания можно также определить во время аттестации.

Люди, способные к самоанализу, знают (и непринужденно рассказывают об этом) о своих недостатках и сильных сторонах. К тому же они часто демонстрируют интерес к конструктивной критике. И наоборот, люди с низкой степенью самосознания, часто воспринимают слова о том, что им нужно совершенствоваться как угрозу или признак неудачи [11].

Люди с высокой степенью самоосознания также отличаются такой чертой, как уверенность в себе. Они четко осознают свои возможности: они вряд ли приступят к работе, которая потребует от них большего, чем то, на что они способны, и таким образом не выполняют задачи.

Они также знают, когда обращаться за помощью. Они тщательно рассчитывают риски, к которым прибегают на работе. Они не будут браться за задание, если будут знать, что не справятся самостоятельно. Они будут играть на своих сильных сторонах.

Как свидетельствует практика, эмоционально адаптированные люди – те, кто хорошо управляют своими чувствами и понимают чужие, – имеют преимущества во всех сферах, где важно быстро разобраться в неформальных правилах, будь то романтические отношения, политика или бизнес. Они подключают к разуму эмоции, используя его более эффективно. Люди, которые не могут привести в порядок свою эмоциональную жизнь, постоянно находятся в состоянии внутренней борьбы, что мешает им концентрироваться на работе и четко мыслить [45].

Эмоциональный интеллект определяется и как способность человека к осознанию, принятию и управлению эмоциональными состояниями и чувствами как собственными, так и других людей, формирующихся на протяжении жизни человека в общении и профессиональной

деятельности[52]. В структуре эмоционального интеллекта выделяют два аспекта – внутриличностный и межличностный. Первый характеризуется такими компонентами как самооценка, осознание собственных чувств, уверенность в себе, терпимость, самоконтроль, ответственность, мотивация достижений, оптимизм и гибкость [47].

Межличностный аспект включает эмпатию, толерантность, коммуникабельность, открытость, диалогичность, антиципацию.

Эмоциональный интеллект – это, с одной стороны, способность понимать, анализировать и контролировать свои чувства и эмоции, а с другой – уметь чувствовать, понимать настроения окружающих.

Итак, EQ – это способность человека истолковывать собственные эмоции и эмоции окружающих с тем, чтобы использовать полученную информацию для реализации своих целей. В этом случае IQ – это система познавательных способностей (ощущение, восприятие, память, мышление, все умственные знания и умения) [51].

В отличие от IQ, уровень которого во многом определен генами, уровень EQ зависит от усилий самого человека. Развитие эмоционального интеллекта – сложная работа, но она повышает личную эффективность. EQ позволяет, например, в потоке отрицательных эмоций увидеть причину негатива, причину этой причины и т. д., после чего трезво оценить ситуацию и разумно на нее отреагировать.

Без эмоциональной составляющей менеджмент не может быть успешным. Вопрос только, на каком уровне и на какую перспективу – краткосрочный или долгосрочный. Д. Гоулман в своей книге приводит данные исследований Гарвардского университета, которые просто ошеломляют: успеваемость любой деятельности только на 33% определяется техническими навыками, знаниями и интеллектуальными способностями (т.е. IQ человека), а на 67% – эмоциональной компетентностью (EQ). При этом для управляющих

эти числа различаются еще сильнее: лишь 15% фуррора определяется IQ, а 85% – EQ [56].

Также Д. Гоулман утверждает, что на 50-70% создания климата в организации зависит от действий одного человека – лидера. При этом только один отдельно взятый организационный климат – эмоционально окрашенное отношение людей к работе – способен объяснить 20-30% отличий в производительности труда работников. Именно эмоциональное состояние руководителя реально влияет на психологический климат в коллективе и, тем самым, на эффективность работы сотрудников. В краткосрочной перспективе систематическое применение исключительно инструментов оперативного менеджмента, конечно, тоже способно обеспечить эффективность управления[50].

Однако, работая на долгосрочную перспективу, без мотивационной и эмоциональной составляющих трудовой деятельности людей не обойтись. Бизнес и эмоции, интеллект и эмоции. В чем ключ к успешному сочетанию этих понятий? Как показали многочисленные исследования, между коэффициентом интеллекта человека и его успехами нет прямой связи. Успех человека, умение строить социальные связи и достигать поставленных целей напрямую зависят от его эмоционального интеллекта. Сегодня успешные люди принимают в союзники не только логику, но и эмоции. Брендовое понятие «бизнес-интуиция» основано в первую очередь на анализе эмоциональной информации, которая точнее и многограннее логической. «Эмоциональный разум» работает в десятки тысяч раз быстрее, чем неокортекс (области коры головного мозга, отвечающие за высшие нервные функции), и успевает обработать гораздо больше информации[47].

У EQ есть несколько уровней. Первый – осознание своих эмоций, умение определить, какую эмоцию испытываешь в данный момент, определить, из каких базовых эмоций складывается сложная эмоция. Второй уровень – умение управлять собственными эмоциями, определять источник и

причину их возникновения, степень полезности, изменять интенсивность эмоций, заменять их другими. Третий – осознание эмоций других людей, определение эмоциональных состояний по вербальным и невербальным признакам. Четвертый – управление эмоциями других людей, целенаправленное действие на их эмоции. Вот и выходит, что эмоциональный интеллект – это самосознание, самоконтроль, социальная отзывчивость и управление отношениями. Отрицательные эмоции, особое раздражение, беспокойство, серьезно влияющие на эффективность выполнения поставленных задач, оскорбление умственных способностей. Интересна и такая закономерность: на каждый процент улучшения рабочей атмосферы приходится 2% роста дохода[48].

В то же время нам нужно помнить о законе маятника, согласно которому эмоции, достигнув пика, скатываются вниз. Да, после эйфории неизбежно наступает стадия депрессии, бурная радость сменялась усталостью и опустошенностью. Вероятно, правило золотой середины справедливо и в отношении наших эмоций. Для создания гармоничной, эффективной организационной культуры, основанной на принципах эмоционального интеллекта, необходимо выявить и использовать эмоциональные установки коллектива, сформулировать образ будущего, который вызовет у сотрудников живой отклик, внедрить нормы, поощряющие формирование в коллективе дружеской атмосферы и постоянно сохранять эмоциональный заряд, направляя его энергию на повышение эффективности бизнеса[41].

Следовательно, эмоциональный интеллект является главной составляющей достижения максимального ощущения счастья и успешной самореализации. EQ является незаменимым фактором, активизирующим и возвышающим нашу умственную сноровку; то есть, когда человек признает свои чувства и руководствуется ими конструктивным образом, то это увеличивает интеллектуальные силы личности [51].

В литературе выделяют критерии отнесения организации к «эмоционально интеллектуальной»:

1) высокий уровень эмоционального интеллекта у большей части ключевых рабочих;

2) высокий уровень эмоционального интеллекта у формальных и неформальных лидеров компании, а именно:

- способность ставить четкие и ясные цели, в которых учитывается мнение

коллектива;

- способность мотивировать и вдохновлять своих подчиненных и коллег;

- способность служить примером для остальных сотрудников;

- способность сопереживать и понимать чувство коллег и подчиненных;

- высокая степень самоактуализации (включая внутреннюю удовлетворенность, уверенность в себе, разностороннее развитие, способность реализовать свой потенциал);

3) уважение к мнению других, толерантность в коллективе;

4) гибкость в общении друг с другом;

5) налажена бесперебойная коммуникация между департаментами компании;

6) способность нанимать, содержать, мотивировать и выращивать собственных эффективных сотрудников;

7) успешное управление конфликтами, изменениями и кризисными ситуациями;

8) ценность отношений между сотрудниками в организации;

9) сотрудничество и кооперация;

10) безусловная командность всех сотрудников, включая лидеров.

Ведущие исследователи в области развития эмоционального интеллекта (D. Goleman, R. Bar-One, M.L. Tucker, J.Z. Sojka, F.J. Barone, A.M. McCarthy, P. Salovey, J.D. Mayer и другие), утверждают, что для успешного развития эмоционального интеллекта в организации наиболее предпочтительным является метод тренинга [5].

Используя этот подход, можно добиться эволюционного прорыва в организации, поскольку он включает несколько важнейших этапов развития EQ, практически недостижимых в случае традиционного обучения. Если каждый человек в организации является лидером, это оказывает положительное влияние как на его личную эффективность, так и на работу всей системы. Более того, в ходе Корпоративной программы развития эмоционального лидерства развиваются лидерские навыки каждого участника именно в контексте его личной зоны ответственности, а также компании, в которой он работает, что, с одной стороны, повышает расположение сотрудников, а с другой – улучшает общий климат в коллективе[3].

В корпоративную программу развития эмоционального интеллекта входит:

1) подготовка – диагностика, мотивировка участников участвовать в тренинге, установление целей руководства, установление связи между целями компании и личностными ценностями каждого участника. Этот этап особенно важен, поскольку степень готовности и мотивированности каждого участника определяет успех всей Программы. На данном этапе используются интервью, тесты, опросники, коуч-сессии.

2) тренинг, в ходе которого участники, взаимодействуя друг с другом, а также с тренером, будут работать над ключевыми компетенциями, необходимыми лидерам:

- вместе формулируют видение своей компании;
- развивают новые качества и компетенции, необходимые для достижения этого видения;
- повышают свою самооценку как лидеров;
- строят сплоченную команду для совершения прорыва в деятельности организации;
- анализируют процессы, важные для долгосрочного экономического успеха своей компании;
- повышают понимание своей роли и ценности в системе, а также роли и ценности своих коллег;
- устанавливают четкую связь между своей работой и успехом компании в целом;
- приобретают ряд практических бизнес-навыков, необходимых им для повышения эффективности работы (переговоры, продажи, планирование времени, публичные выступления и др.).

В ходе корпоративной программы развития эмоционального лидерства команда развивает вышеописанные навыки, а также навыки, которые необходимы для работы именно в компании [1].

3) поддержка – после окончания тренинга предполагаются коуч-сессии с сотрудниками, цель которых – поддержать участников для успешной интеграции новых навыков и мировоззрения в их ежедневную рабочую деятельность. Также для успеха программы необходимо создать такой климат в компании, способствующий дальнейшему развитию и внедрению компетенций эмоционального лидерства в процесс индивидуальной работы и командного взаимодействия.

4) оценка прогресса – на протяжении всей программы делается несколько «контрольных срезов» для того, чтобы руководство компании и сами участники могли оценить свои результаты. Кроме того, диагностика проводится через определенный временной интервал по окончании программы [4].

Следовательно, уровень эмоционального интеллекта является предпосылкой успешной самореализации личности. Высокий эмоциональный интеллект помогает сбалансировать эмоции и разум, почувствовать внутреннюю свободу и ответственность за себя, осознать собственные потребности и мотивы поведения, равновесие, а также скорректировать стратегию собственной жизни.

2.2. Основные принципы эмоционального менеджмента руководства аптеки

Эффективный механизм формирования и развития профессиональной компетентности медицинских работников обеспечивает достижение главной цели функционирования медицинской организации – рост конкурентоспособности на основе повышения качества предоставления медицинских услуг.

В результате возникает необходимость встраивания стратегии управления кадровым потенциалом учреждения здравоохранения в общую стратегию его развития, а значит необходимость сочетания направлений карьерного роста отдельных сотрудников с целями развития организации.

При этом возникает задача разработки таких инструментов, которые обеспечивали бы управление развитием кадровыми ресурсами как единой системы в рамках общей цели роста конкурентоспособности организации. Сочетание индивидуальных планов обучения со стратегией его карьерного роста и стратегией развития кадрового потенциала организации должно

производиться в рамках целевого блока механизма формирования и развития профессиональных компетенций работника.

С этой целью считаем целесообразным внедрение в практику управления формированием и развитием кадрового потенциала потенциалом учреждения здравоохранения в качестве базового инструмента планирования и контроля таких инструментов:

- стратегической карты развития кадрового потенциала организации;
- дорожной карты профессионального развития работника

Стратегическая карта развития кадрового потенциала организации представляет собой инструмент эффективного управления кадровым потенциалом на основе планирования его количественных и качественных параметров в привязке как к стратегии развития медицинского учреждения, так и к целям модернизации сферы здравоохранения в целом. Она формируется с ориентацией на реализацию потенциальных конкурентных преимуществ медицинской организации, а также лимитируют факторы реализации данных преимуществ, определяемых недостаточным уровнем развития кадрового потенциала.

Следует отметить, что процесс управления кадровым потенциалом может рассматриваться как осознанное целенаправленное осуществление динамических изменений в данном потенциале, при котором трудовые ресурсы организации, обладая некоторыми исходными характеристиками и определенной целостностью, обладают свойством трансформироваться под влиянием различных факторов. Стратегическая карта позволяет более четко обозначить поставленные цели развития кадрового потенциала медицинского учреждения и соответственно определить наиболее эффективные методы и средства их достижения.

Рассмотрим подробнее процедуру формирования стратегической карты развития кадрового потенциала и приведем модельное представление такой карты по здравоохранению.2я.

Процесс разработки должен начинаться с анализа стратегического плана развития медицинского учреждения и формирования дерева целей. Анализ следует проводить на основе сочетания представлений о потребностях повышения качества предоставления медицинских услуг данной организации и о современных тенденциях в сфере медицины.

Одновременно следует определить требования к персоналу (квалификация, наличие определенных компетенций, научные достижения и др.), которые должны быть обеспечены для достижения поставленных целей развития.

Важно подчеркнуть, что основными факторами, определяющими необходимость внедрения новых механизмов, технологий, инструментов, влияющих на кадровый потенциал и наиболее соответствующие исходным параметрам и целевым ориентирам развития, являются изменения в действующем законодательстве. Стратегические цели развития кадрового потенциала в медицинских кадрах определенной специальности, являются демографическими, а также увеличение распространенности хронических заболеваний, в том числе, под влиянием экологических факторов [17].

Следует проанализировать состояние кадрового потенциала организации на текущий момент времени и сопоставить имеющиеся характеристики трудовых ресурсов с необходимыми для достижения поставленных целей.

При этом особое внимание следует уделять и личному отношению и мотивации каждого индивидуума в коллективе, деятельность которого имеет причинно-следственную связь с достижением целей учреждения здравоохранения.

На основании такого сопоставления формируется перечень изменений, которые необходимо реализовать для достижения желаемого состояния кадрового потенциала, а также оценить предварительные финансовые затраты на реализацию необходимых мер [18].

Это делается для того, чтобы либо исключить те меры, которые не доступны с финансовой точки зрения, либо наметить меры по привлечению дополнительных источников финансирования, либо скорректировать стратегию развития медицинской организации.

Одновременно следует определить временные горизонты реализации возможных изменений, чтобы иметь возможность выстроить временные контуры стратегических мер. Для документального оформления данного этапа рекомендуется использовать форму распорядительных документов.

Следующим этапом формирования стратегической карты развития кадрового потенциала медицинского учреждения является разработка плана мероприятий (дерево решений), позволяющих удовлетворить потребность в необходимом персонале как путем найма на работу новых сотрудников, так и на основе повышения квалификации, переподготовки существующих [20].

Горизонт планирования должен охватывать как ближайшую перспективу (1-2 года), так и стратегическую (более 5 лет). На ближайший и среднесрочный период данный план мероприятий может быть подготовлен с конкретными медицинскими работниками. При этом важно понимать наличие поддержки избранной стратегии развития учреждения здравоохранения со стороны трудового коллектива.

Для долгосрочной перспективы это может быть затруднительно. В таком случае, определяются общие направления реализации программ подготовки, переобучения в привязке не к конкретным работникам, а к должностям или структурным подразделениям. Данные направления конкретизируются по формам: переучению, стажировке, целевой подготовке специалистов и т.д.

По совокупности планов развития кадрового потенциала возможна разработка специализированных программ дополнительного образования, организация проведения тематических конференций и других наиболее востребованных сферой здравоохранения региона мероприятий [22].

При этом реализация таких мер будет проводиться на системной основе. Результаты реализации указанных этапов сводятся в документ, представляющий собой стратегическую карту развития кадрового потенциала медицинского учреждения.

Подробное описание стратегической карты целесообразно составлять на срок 1-2 года, поскольку на более длительный период времени оно так или иначе будет существенно меняться по исполнителям, по содержанию реализуемых образовательных программ. Поэтому для долгосрочного периода достаточно будет указать основные направления развития кадрового потенциала организации [18].

Стратегическая карта развития кадрового потенциала медицинского учреждения позволяет наглядно, в логической последовательности представить содержание его кадровой политики, а также сформировать конкретное дерево целей и дерево решений по реализации данной политики. Тем самым повышается прозрачность осуществляемых в рамках кадровой политики управленческих решений для работников всех уровней управления, что в значительной степени повышает эффективность ее реализации [13].

Дорожные карты профессионального развития работника формируются на основе стратегической карты развития кадрового потенциала медицинского учреждения. Дорожная карта профессионального развития работника представляет собой специфический инструмент управления трудовым потенциалом организации, обеспечивающий задание такого направления вектора профессионального развития работника, обеспечивающего согласованность личных потребностей, связанных с карьерными аспектами

работника и его профессиональным развитием, со стратегическими ориентирами развития медицинского учреждения [15].

В них отражаются основные цели в сфере профессионального развития работника посредством общего описания основных функциональных областей, где необходимо учесть:

- региональные проблемы здравоохранения;
- имеющиеся технологические достижения в медицине здоровья;
- стандарты качества жизни;
- анализ стратегии развития организации;
- анализ потребностей населения;
- анализ демографической ситуации;
- выявление потребности в развитии кадрового потенциала организации;
- формирование дерева и определение направления развития кадрового потенциала организации;
- образовательные программы, стажировки, конференции и т.д.

Ожидаемый результат, для чего разрабатывается дорожная карта, это расширение уровня профессиональной конкурентоспособности, включающее описание конкретных знаний, умений и ключевых компетенций работника в данной функциональной области [12].

Учитывая, что в рамках системы непрерывного профессионального развития аккредитация предоставляется работнику на 5 лет, в течение которых он должен реализовать индивидуальный план обучения, предполагается, что дорожная карта также должна разрабатываться на 5 лет.

Важным условием целенаправленного формирования определенного качества трудовых ресурсов медицинского учреждения в рамках управления

его кадровым потенциалом является согласованность деловой карьеры работника со стратегией и планами развития организации [17].

Для обеспечения согласованности дорожной карты профессионального развития работника со стратегической картой развития кадрового потенциала организации в ней необходимо «заложить» такие показатели, позволяющие придать траектории профессионального роста формальные рамки в целях обеспечения планирования и контроля процесса наращивания качества рабочей силы медицинского учреждения [16].

В частности, речь идет о следующих показателях:

- длина маршрута – количество профессиональных позиций (должностей) на пути от начала движения к рассмотренной наивысшей (конечной) точке движения;
- продолжительность каждого этапа – период времени, необходимый для получения необходимых профессиональных компетенций или достижения определенного уровня профессиональной конкурентоспособности.

Безусловно, данная карта не является жестко заданным «маршрутом» профессионального движения работника и может быть скорректирована как с учетом изменения личных мотивов работника, так и в соответствии с изменениями целевых установок развития медицинского учреждения.

Неприменно, содержательное заполнение дорожных карт профессионального развития определяется работником без помощи других, а необходимость ее сочетания со стратегическим планом развития кадрового потенциала организации носит рекомендательный характер [15].

Вполне возможно, что медицинский работник планирует развитие своей карьеры в соответствии с личными представлениями, которые могут не всегда отвечать планам высшего руководства.

Поэтому после заполнения работниками своих дорожных карт следует проанализировать, в какой степени они взаимосвязаны со стратегической картой развития кадрового потенциала организации.

Следует отметить, что такая ориентация системы управления развитием кадрового потенциала медицинской организации позволит обеспечить не только формирование заданных качественных характеристик трудовых ресурсов, но и обеспечит формирование кадрового резерва, что способствует росту конкурентного потенциала учреждения здравоохранения в целом [19].

Следует отметить, что анализ выполнения направлений и мер стратегической карты развития кадрового потенциала должен проводиться ежегодно. По результатам данного анализа она может корректироваться с учетом невыполнения тех или иных ее параметров, а также вследствие необходимости учета внешних факторов, постановки новых целей развития.

Кроме того, в стратегическую карту развития кадрового потенциала могут быть внесены изменения по результатам анализа дорожных карт профессионального развития работников: изменен состав кадрового резерва, сокращены или продлены сроки выполнения отдельных этапов [20].

Корректироваться может не только стратегическая карта развития кадрового потенциала медицинского учреждения, но и дорожные карты профессионального развития работников. Причиной изменения содержания и направлений профессионального развития медицинских работников могут быть изменение стратегических ориентиров развития медицинской организации, изменение состава участников научно-образовательного кластера (например, могут возникнуть новые возможности роста профессионального уровня при вхождении в состав кластера нового участника), а также изменение личных целей сотрудника [17].

Таким образом, разработанный инструментарий позволяет реализовать комплексное управление формированием и развитием кадрового потенциала

здравоохранительного учреждения в целом как основного компонента его модернизационного потенциала в наиболее полном соответствии с целями стратегического развития организации и сферы здравоохранения в целом.

Выводы ко второму разделу

Эмоциональный интеллект является главной составляющей достижения максимального ощущения счастья и успешной самореализации. EQ является незаменимым фактором, активизирующим и возвышающим нашу умственную сноровку; то есть, когда человек признает свои чувства и руководствуется ими конструктивным способом, то это увеличивает интеллектуальные силы личности является главной составляющей в достижении максимального ощущения счастья и успешной самореализации. EQ является незаменимым фактором, активизирующим и возвышающим нашу умственную сноровку; то есть, когда человек признает свои чувства и руководствуется ими конструктивным образом, то это увеличивает интеллектуальные силы личности.

РАЗДЕЛ 3

ИССЛЕДОВАНИЕ ПОНЯТИЯ МОББИНГА

3.1 Моббинг как негативный фактор влияния на управление трудовыми ресурсами аптечного учреждения

С 11 декабря 2022 года действуют нормы Закона Украины «О внесении изменений в некоторые законодательные акты Украины о противодействии нарушению прав в сфере труда» от 16.11.2022 № 2759-IX (ранее – законопроект № 5748), далее – Закон № 2759 [26].

Закон № 2759 дополнил КЗоТ статьей 2-2 «Запрет моббинга (травли)». Моббинг (травля) - это деяния работодателя или отдельных работников трудового коллектива, которые направлены на унижение достоинства и чести работника, его профессиональной (деловой) репутации в форме психологического и/или экономического давления, в частности с применением средств электронных коммуникаций, создания напряженной, враждебной, оскорбительной атмосферы[26]. Типичные признаки моббинга:

- повторяемость деяния;
- наличие сторон – обидчик, потерпевший (жертва травли), наблюдатели (при наличии);
- действия или бездействие обидчика, следствием которых, в частности, является причинение морального вреда, унижение, страх, тревога, подчинение потерпевшего интересам обидчика, и/или причинение социальной изоляции потерпевшего, принуждение к смене места работы.

Формы психологического и экономического давления:

- создание по отношению к работнику напряженной, враждебной, оскорбительной атмосферы (угрозы, высмеивание, клевета, пренебрежительные замечания, поведение угрожающего,

запугивающего, унижительного характера и другие способы выведения работника из психологического равновесия);

- безосновательное негативное выделение работника из коллектива или его изоляция (неприглашение на встречи и совещания, в которых работник, в соответствии с локальными нормативными актами и организационно-распорядительными актами, должен участвовать, препятствование выполнению им своей трудовой функции, недопущение работника на рабочее место, перенос рабочего места в непригодные для этого вида работы места);
- неравенство возможностей для обучения и карьерного роста;
- неравная оплата за труд равной ценности, выполняемая работниками одинаковой квалификации;
- безосновательное лишение работника части выплат (премий, бонусов и других поощрений);
- необоснованное неравномерное распределение работодателем погрузки и задач между работниками с одинаковой квалификацией и производительностью труда, выполняющими равноценную работу.

Работодатель обязан в соответствии с нормами Закона № 2759:

1. принимать меры, обеспечивающие безопасность и защиту физического и психического здоровья работников;
2. осуществлять профилактику рисков и напряжения на рабочем месте, проводить информационные, учебные и организационные мероприятия по предотвращению и противодействию мобингу (травле).

Таким образом, мобинг (травля) – систематические (повторяющиеся) длительные умышленные действия или бездействие работодателя, отдельных работников или группы работников трудового коллектива, которые направлены на унижение чести и достоинства работника, его деловой

репутации, в частности с целью приобретения, изменения или прекращения им трудовых прав и обязанностей, проявляющихся в форме психологического и/или экономического давления, в частности с применением средств электронных коммуникаций, создания в отношении работника напряженной, враждебной, оскорбительной атмосферы, в том числе заставляющей его недооценивать свою профессиональную пригодность [26].

Формами психологического и экономического давления, в частности, являются:

1. создание по отношению к работнику напряженной, враждебной, оскорбительной атмосферы (угрозы, высмеивание, клевета, пренебрежительные замечания, поведение угрожающего, запугивающего, унижительного характера и другие способы выведения работника из психологического равновесия);
2. безосновательное негативное выделение работника из коллектива или его изоляция (неприглашение на встречи и совещания, в которых работник, в соответствии с локальными нормативными актами и организационно-распорядительными актами, должен участвовать, препятствование выполнению им своей трудовой функции, недопущение работника на рабочее место, перенос рабочего места в непригодные для этого вида работы места);
3. неравенство возможностей для обучения и карьерного роста;
4. неравная оплата за труд равной ценности, выполняемая работниками одинаковой квалификации;
5. безосновательное лишение работника части выплат (премий, бонусов и других поощрений);
6. необоснованное неравномерное распределение работодателем нагрузки и задач между работниками с одинаковой квалификацией и производительностью труда, выполняющими равноценную работу [26].

Моббинг не является требованием работодателя относительно надлежащего выполнения работником трудовых обязанностей, смена рабочего места, должности работника или размера оплаты труда в порядке, установленном законодательством, коллективным или трудовым договором (статья 2-2 КЗоТ) [26].

Государство гарантирует трудоспособным гражданам, постоянно проживающим на территории Украины, правовую защиту от мобинга (травны), дискриминации, предвзятого отношения в сфере труда, защиту чести и достоинства работника во время осуществления им трудовой деятельности, а также обеспечение лицам, подвергшимся таким действиям и /или бездействию, права на обращение в Государственную службу Украины по вопросам труда и в суд о признании таких фактов и их устранении (без прекращения работником трудовой деятельности на период рассмотрения жалобы, производства по делу), а также возмещения вреда, причиненного в результате таких действий и /или бездействия, на основании судебного решения, вступившего в законную силу (статья 5-1 КЗоТ) [26].

Работодатель должен правильно организовать труд работников, создавать условия для роста производительности труда, обеспечивать трудовую и производственную дисциплину, неукоснительно соблюдать законодательство о труде и правила охраны труда, осуществлять меры по предотвращению и противодействию мобингу (травке), внимательно относиться к потребностям и запросам работников, улучшать условия их труда и быта (статья 141 КЗоТ) [26].

Работодатель обязан принимать меры по обеспечению безопасности и защиты физического и психического здоровья работников, осуществлять профилактику рисков и напряжения на рабочем месте, проводить информационные, учебные и организационные мероприятия по предотвращению и противодействию моббингу (травле) (статья 158 КЗоТ) [26].

В коллективном договоре устанавливаются взаимные обязательства сторон по регулированию производственных, трудовых, социально-экономических отношений, в частности, меры, направленные на предотвращение, противодействие и прекращение мобинга (травки), а также меры по восстановлению нарушенных вследствие мобинга (травны) прав (статья 13 КЗоТ) [27].

Работник имеет право в определенный им срок расторгнуть трудовой договор по собственному желанию, если работодатель не выполняет законодательство о труде, условия коллективного или трудового договора, совершал мобинг (травку) в отношении работника или не принимал мер по его прекращению, что подтверждено набравшим судебным решением. законной силы[27].

Кроме того, трудовой договор, заключенный на неопределенный срок, а также срочный трудовой договор до окончания срока его действия могут быть расторгнуты работодателем, в частности в случае совершения работником мобинга (травны), установленного судебным решением, вступившим в законную силу [26].

Есть и дополнительные основания расторжения трудового контракта по инициативе работодателя с отдельными категориями работников при определенных условиях – статья 41 КЗоТ [26].

Трудовой договор по инициативе работодателя может быть расторгнут также в случае совершения руководителем предприятия, учреждения, организации мобинга (травли) независимо от форм проявления и/или непринятия мер по его прекращению, установленного судебным решением, вступившим в законную силу.

Ответственность за мобинг, согласно законодательству, предусмотрена. Лица, которые считают, что они подверглись мобингу (травле), имеют право

обратиться с жалобой в Государственную службу Украины по вопросам труда и/или в суд (статья 2-2 КЗоТ) [26].

Возмещение вреда в случае повреждения здоровья работников – статья 173 КУоАП. В случае повреждения здоровья работника, причиной которого стал мобинг (травна), факт которого подтвержден судебным решением, вступившим в законную силу, причиненный вред возмещается в размере понесенных расходов на лечение.

Возмещение работодателем морального вреда – статья 237-1 КУоАП. Возмещение работодателем морального вреда работнику производится в случае, если нарушение его законных прав, в том числе вследствие дискриминации, мобинга (травны), факт которого подтвержден вступившим в законную силу судебным решением, привели к моральным страданиям, потере нормальных жизненных связей и требуют от него дополнительные усилия для организации своей жизни. Порядок возмещения морального вреда определяется законодательством[27].

Исходное пособие – статья 44 КЗоТ. При прекращении трудового договора вследствие нарушения работодателем законодательства о труде, коллективного или трудового договора, совершения мобинга (травки) в отношении работника или непринятия мер по его прекращению (статьи 38 и 39) – выплачивается выходное пособие в размере, предусмотренном коллективным договором, но не менее трехмесячного среднего заработка[26].

Необходимо напомнить, что факты мобинга необходимо фиксировать и делать это правильно. В жалобах необходимо указывать дату, время и место происшествия, прилагать копии документов, подтверждающих факты мобинга. Также, в соответствии со статьей 32 Конституции Украины и руководствуясь Решением Конституционного Суда Украины, съемки на мобильный телефон (являющиеся сбором информации) противоправных действий, совершаемых лицом, занимающим должность, связанную с

выполнением функций государства или органов местного самоуправления, должностных или служебных полномочий допускаются без их разрешения при условии, что съемки направлены на защиту прав человека. [27].

Необходимо отметить, что речь идет именно о съемке с целью фиксации противоправных действий для подтверждения фактов нарушения прав и добавления такого видео, например, к обращению или доказательству в суде, а не для публичного обнародования в социальных сетях, медиа.

23 декабря вступил в силу Закон Украины "О внесении изменений в Кодекс Украины об административных правонарушениях по предотвращению и противодействию мобингу (травле)" вводит в КУоАП статью 173-5, которая определяет ответственность за совершение мобинга работника [27].

Согласно статье 173-5, совершение мобинга (травны) работника влечет наложение штрафа на граждан от пятидесяти до ста не облагаемых налогом минимумов доходов граждан или общественные работы на срок от двадцати до тридцати часов и наложение штрафа на физических лиц – предпринимателей, которые используют наемный труд, должностных лиц – от ста до двухсот не облагаемых налогом минимумов доходов граждан или общественные работы на срок от тридцати до сорока часов.

Действие, предусмотренное частью первой настоящей статьи, совершенное группой лиц или лицом, которое в течение года было подвергнуто административному взысканию за такое же нарушение, влечет наложение штрафа на граждан от ста до двухсот не облагаемых налогом минимумов доходов граждан или общественные работы на срок от тридцати до п. часов и наложение штрафа на физических лиц – предпринимателей, использующих наемный труд, должностных лиц – от двухсот до четырехсот не облагаемых налогом минимумов доходов граждан или общественные работы на срок от сорока до шестидесяти часов [27].

3.2. Рекомендации по разработке превентивных мер предотвращения и выявления мобинга в учреждениях здравоохранения

По данным литературных источников на личную мотивацию работников оказывают влияние множество различных факторов. Исследованиями отечественных ученых установлено, что фармацевтические работники иногда терпят нарушение своих трудовых прав, которые чаще всего касаются права на отпуск, на оплату труда и денежные компенсации при увольнении, материальных компенсаций в случае болезни или частичной потери трудоспособности.

Учитывая актуальность изучения вопроса мобинга, как фактора, непосредственно влияющего на конечный результат хозяйственной деятельности предприятия, на последнем этапе исследований нами был проведен социологический опрос по выявлению признаков мобинга в трудовом коллективе.

С помощью указанного социологического опроса было исследовано мнение респондентов по поводу негативных явлений, которые могут влиять на снижение результативности труда и личной мотивации персонала. Объектом исследования – есть обязанности государства и работодателя по противодействию мобингу работников. Предметом исследования есть понятия и формы мобинга. Методологической основой исследования является совокупность общенаучных и специальных методов, а именно формально-логического, системного и контент анализа.

С целью конкретизации проблем травли работника в трудовом коллективе, что влияет на снижение личной мотивации к высоким результатам работы, а также уровень эмоционального интеллекта у большей части работников в трудовом коллективе, нами опрошено 100 респондентов, которые являются фармацевтическими работниками разных регионов Украины.

Проанализировав формы возможного психологического и экономического давления, которые определены в действующем законодательстве, нами был создан электронный опросный с помощью Google форм по трем отдельным блокам. Результаты опроса представлены в таблицах ниже (таб. 3.1 – табл. 3.3).

Во-первых, нам было интересно выяснить мнение респондентов о наличии напряженной, враждебной, оскорбительной атмосферы по отношению к работнику и кругу лиц, которых респондент считает инициаторами.

Таблица 3.1

Распределение ответов респондентов по блоку 1

Блок 1	Создание в отношении работника напряженной, враждебной, оскорбительной атмосферы (угрозы, высмеивание, клевета, пренебрежительные замечания, поведение угрожающего, устрашающего, унижительного характера и другие способы выведения работника из психологического равновесия)	
Ответ «ДА, со стороны непосредственного руководителя»		13
Ответ «ДА, со стороны собственника»		6
Ответ «ДА, со стороны отдельного работника-коллеги»		72
Ответ «ДА, со стороны трудового коллектива или его части»		7
Ответ «Нет, ни разу не было»		2
<p><i>Вывод: 72 процента респондентов отметили, что хотя бы однократно к ним применялись угрозы, высмеивание, клевета, пренебрежительные замечания, поведение угрожающего, устрашающего, унижительного характера и другие способы вывода работника из психологического равновесия со стороны отдельного работника-коллеги. На втором месте по частоте упоминания респонденты определили мобинг со стороны руководителя. 7 процентов в практической деятельности встречались с травлей группой лиц (части трудового коллектива). 1 человек указал о наличии конфликта с руководителем</i></p>		

учреждения здравоохранения. Но только 2 человека ни разу не встречались с мобингом во время своей трудовой деятельности.

Во втором блоке вопросов нам было интересно исследовать степень публичности проявлений конфликта в виде, например: неприглашение на встречи и совещания, в которых работник, в соответствии с локальными нормативными актами и организационно-распорядительными актами, должен участвовать, препятствование выполнению им своей трудовой функции, недопущение работника на рабочее место; перенос рабочего места в непригодные для этого вида работы места.

Таблица 3.2

Распределение ответов респондентов по блоку 2

Блок 2	Безосновательное негативное выделение работника из коллектива или его изоляция (неприглашение на встречи и совещания, в которых работник, в соответствии с локальными нормативными актами и организационно-распорядительными актами, должен участвовать, препятствование выполнению им своей трудовой функции, недопущение работника на рабочее место, перенос рабочего места в непригодные для этого вида работы места)	
Ответ «ДА, со стороны непосредственного руководителя»		4
Ответ «ДА, со стороны собственника»		0
Ответ «ДА, со стороны отдельного работника-коллеги»		0
Ответ «ДА, со стороны трудового коллектива или его части»		1
Ответ «Нет, ни разу не было»		95
Вывод: 95 процентов респондентов сообщили, что ни разу в их практической деятельности не было случаев неприглашения на встречи и совещания, в которых работник, в соответствии с локальными нормативными актами и организационно-распорядительными актами, должен участвовать,		

препятствование выполнению им своей трудовой функции, недопущение работника на рабочее место, перенос рабочего места в непригодные для этого вида работы места, что свидетельствует об отсутствии открытого конфликта в коллективе, но и соответственно его документального оформления.

В-третьих, нам было интересно узнать мнение респондентов по другим формам психологического и экономического давления, которые в силу функциональных обязанностей относятся к компетенции непосредственного руководителя структурного подразделения или работодателя.

Таблица 3.3

Распределение ответов респондентов по блоку 3

Блок 3	Другие формы психологического и экономического давления со стороны непосредственного руководителя или со стороны работодателя (неравенство возможностей для обучения и карьерного роста; неравная оплата за труд равной ценности, выполняемая работниками одинаковой квалификации; безосновательное лишение работника части выплат (премий, бонусов и других поощрений)); необоснованное неравномерное распределение работодателем нагрузки и задач между работниками с одинаковой квалификацией и производительностью труда, выполняющими равноценную работу)
Ответ «ДА, со стороны непосредственного руководителя»	18
Ответ «ДА, со стороны собственника»	0
Ответ «Нет, ни разу не было»	82
<p><i>Вывод: 18 процентов респондентов сообщили, что ни разу в их практической деятельности не было случаев упомянутых случаев психологического и экономического давления со стороны непосредственного руководителя или со стороны работодателя. Однако те респонденты, которые встречались с такими случаями, отмечают, что такое давление они испытывали преимущественно от непосредственного руководителя.</i></p>	

Выводы к третьему разделу

Мобинг (травна) – систематические (повторяющиеся) длительные умышленные действия или бездействие работодателя, отдельных работников или группы работников трудового коллектива, которые направлены на унижение чести и достоинства работника, его деловой репутации, в частности с целью приобретения, изменения или прекращения им трудовых прав и обязанностей проявляющихся в форме психологического и/или экономического давления, в частности с применением средств электронных коммуникаций, создания в отношении работника напряженной, враждебной, оскорбительной атмосферы, в том числе заставляющей его недооценивать свою профессиональную пригодность, что способно негативно влиять на деятельность предприятия, учреждения или организации в целом.

Социологическим исследованием установлено, что большинство респондентов встречались во время осуществления своей профессиональной деятельности с травлей со стороны коллег или руководства. Чаще психологического и экономического давления работники испытывают именно со стороны руководства. Однако конфликтные ситуации не документируются должным образом, что делает невозможным процедуру законодательной защиты от мобинга.

ОБЩИЕ ВЫВОДЫ

1. Работа служб HR связана со всеми уровнями менеджмента, они совместно с линейными менеджерами принимают решения, связанные с такими важными вопросами, как найм, перемещение, увольнение, мотивация, обучение сотрудников.

2. Кадровая политика должна иметь отражение в стратегических и оперативных планах предприятия, учреждения или организации и включать в себя нормативные документы, организационные, административные мероприятия.

3. Эмоциональный интеллект является главной составляющей достижения максимального ощущения счастья и успешной самореализации. EQ является незаменимым фактором, активизирующим и возвышающим нашу умственную сноровку; то есть, когда человек признает свои чувства и руководствуется ими конструктивным способом, то это увеличивает интеллектуальные силы личности является главной составляющей в достижении максимального ощущения счастья и успешной самореализации. EQ является незаменимым фактором, активизирующим и возвышающим нашу умственную сноровку; то есть, когда человек признает свои чувства и руководствуется ими конструктивным образом, то это увеличивает интеллектуальные силы личности.

4. Эффективный механизм формирования и развития профессиональных компетенций медицинских работников предполагает осуществление целой совокупности организационно-административных, социально-психологических, экономических и других взаимодействий образовательных и профессиональных организаций, закрепленных определенными институциональными правилами, а также поддерживаемых информационно-коммуникационными технологиями. Установлено, что формирование и реализация программ усовершенствования управления медицинским учреждением предусматривает организационно-управленческие

изменения, изменения в финансово-экономической деятельности, управление качеством оказания медицинской помощи и в других программах деятельности учреждения, при которых особое внимание следует уделить эмоциональному интеллекту работника.

5. Мобинг (травля) – систематические (повторяющиеся) длительные умышленные действия или бездействие работодателя, отдельных работников или группы работников трудового коллектива, которые направлены на унижение чести и достоинства работника, его деловой репутации, в частности с целью приобретения, изменения или прекращения им трудовых прав и обязанностей проявляющихся в форме психологического и/или экономического давления, в частности с применением средств электронных коммуникаций, создания в отношении работника напряженной, враждебной, оскорбительной атмосферы, в том числе заставляющей его недооценивать свою профессиональную пригодность, что способно негативно влиять на деятельность предприятия, учреждения или организации в целом.

6. Социологическим исследованием установлено, что большинство респондентов встречались во время осуществления своей профессиональной деятельности с травлей со стороны коллег или руководства. Чаще психологического и экономического давления работники испытывают именно со стороны руководства. Однако конфликтные ситуации не документируются должным образом, что делает невозможным процедуру законодательной защиты от мобинга.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Вивчення споживання лікарських засобів за анатомо-терапевтично-хімічною класифікацією та встановленими добовими дозами (АТС/DDD – методологія) : метод. рек. / А. М. Морозов та ін. Київ, 2013. 34 с.
2. Міщенко О.Я., Жолубак С.В. Аспекти реальної практики споживання антибактеріальних препаратів за результатами інтегрованого аналізу їх продажу в аптеці // «Раціональна фармакотерапія». – 2010. – № 4. – С. 40-44.
3. Fiorio CV, Siciliani L. Co-payments and the demand for pharmaceuticals: evidence from Italy. *Econ Model.* 2010;27(4):835-41.
4. Sinnott SJ, Normand C, Byrne S, Woods N, Whelton H. Copayments for prescription medicines on a public health insurance scheme in Ireland. *Pharmacoepidemiol Drug Saf.* 2016;25(6):695-704.
5. Elhayany A, Vinker S. Addressing healthcare inequities in Israel by eliminating prescription drug copayments. *Am J Manag Care.* 2011;17(7): e255-9.
6. Atella V, Peracchi F, Depalo D, Rossetti C. Drug compliance, co-payment and health outcomes: evidence from a panel of Italian patients. *Health Econ.* 2006;15(9):875-92.
7. Damiani G, Federico B, Anselmi A, Bianchi CB, Silvestrini G, Iodice L et al. The impact of regional co- payment and national reimbursement criteria on statins use in Italy: an interrupted time-series analysis. *BMC Health Serv Res.* 2014; 14:6.
8. Damiani G, Federico B, Silvestrini G, Bianchi CB, Anselmi A, Iodice L et al. Impact of regional copayment policy on selective serotonin reuptake inhibitor (SSRI) consumption and expenditure in Italy. *Eur J Clin Pharmacol.* 2013;69(4):957-63.
9. Gemmill MC, Thomson S, Mossialos E. What impact do prescription drug charges have on efficiency and equity? Evidence from high-income countries. *Int J Equity Health.* 2008; 7:12.

10. Luiza VL, Chaves LA, Silva RM, Emmerick IC, Chaves GC, Fonseca de Araujo SC et al. Pharmaceutical policies: effects of cap and co-payment on rational use of medicines. *Cochrane Database Syst Rev*. 2015(5): Cd007017.
11. Ong M, Catalano R, Hartig T. A time-series analysis of the effect of increased copayments on the prescription of antidepressants, anxiolytics, and sedatives in Sweden from 1990 to 1999. *Clin Ther*. 2003;25(4):1262-75.
12. Koskinen H, Ahola E, Saastamoinen LK, Mikkola H, Martikainen JE. The impact of reference pricing and extension of generic substitution on the daily cost of antipsychotic medication in Finland. *Health Econ Rev*. 2014;4(1):9.
13. Andersson K, Petzold MG, Sonesson C, Lönnroth K, Carlsten A. Do policy changes in the pharmaceutical reimbursement schedule affect drug expenditures? Interrupted time series analysis of cost, volume and cost per volume trends in Sweden 1986–2002. *Health Policy*. 2006;79(2):231-43.
14. Granlund D. Price and welfare effects of a pharmaceutical substitution reform. *J Health Econ*. 2010;29(6):856-65.
15. Barros PP, Nunes LC. The impact of pharmaceutical policy measures: an endogenous structural break approach. *Soc Sci Med*. 2010;71(3):440-50.16
16. Moreno-Torres I, Puig-Junoy J, Raya JM. The impact of repeated cost containment policies on pharmaceutical expenditure: experience in Spain. *Eur J Health Econ*. 2011;12(6):563-73.
17. Gouya G, Reichardt B, Bidner A, Weissenfels R, Wolzt M. Partial reimbursement of prescription charges for generic drugs reduces costs for both health insurance and patients. *Wien Klin Wochenschr*. 2008;120(3- 4):89-95.
18. Hoebert JM, Souverein PC, Mantel-Teeuwisse AK, Leufkens HG, van Dijk L. Reimbursement restriction and moderate decrease in benzodiazepine use in general practice. *Ann Fam Med*. 2012;10(1):42-9.
19. Puig-Junoy J, Rodriguez-Feijoo S, Lopez-Valcarcel BG. Paying for formerly free medicines in Spain after 1 year of co-payment: changes in the number of dispensed prescriptions. *Appl Health Econ Health Policy*. 2014;12(3):279-87.

20. Aaltonen K, Ragupathy R, Tordoff J, Reith D, Norris P. The impact of pharmaceutical cost containment policies on the range of medicines available and subsidized in Finland and New Zealand. *Value Health*. 2010;13(1):148-56.
21. Helin-Salmivaara A, Korhonen M, Alanen T, Huupponen R. Impact of out-of-pocket expenses on discontinuation of statin therapy: a cohort study in Finland. *J Clin Pharm Ther*. 2012;37(1):58-64.
22. Puig-Junoy J, Rodriguez-Feijoo S, Gonzalez Lopez-Valcarcel B, Gomez-Navarro V. Impact of the pharmaceutical copayment reform on the use of antidiabetics, antithrombotics and for chronic obstructive airway disease agents, Spain. *Rev Esp Salud Publica*. 2016;90: E6.
23. Vogler S, Österle A, Mayer S. Inequalities in medicine use in central eastern Europe: an empirical investigation of socioeconomic determinants in eight countries. *Int J Equity Health*. 2015; 14:124.
24. Vogler S, Gombocz M, Zimmermann N. Tendering for off-patent outpatient medicines: lessons learned from experiences in Belgium, Denmark and the Netherlands. *J Pharm Health Serv Res*. 2017;8(3):147–5 adherence measures: an overview. *Biomed Res Int*. 2015;2015:217047
25. Laporte JR, Porta M, Capella D. Drug utilization studies: a tool for determining the effectiveness of drug use. *Br J Clin Pharmacol*. 1983;16(3):301–4.
26. Leopold C, Zhang F, Mantel-Teeuwisse AK, Vogler S, Valkova S, Ross-Degnan D, et al. Impact of pharmaceutical policy interventions on utilization of antipsychotic medicines in Finland and Portugal in times of economic recession: interrupted time series analyses. *Int J Equity Health*. 2014;13:53.
27. Lu CY, Law MR, Soumerai SB, Graves AJ, LeCates RF, Zhang F, et al. Impact of prior authorization on the use and costs of lipid-lowering medications among Michigan and Indiana dual enrollees in Medicaid and Medicare: results of a longitudinal, populationbased study. *Clin Ther*. 2011;33(1):135–44.
28. Malaysian Statistics on Medicines 2004. Kuala Lumpur: Ministry of Health Malaysia; 2016 (<https://www.pharmacy.gov.my/v2/sites/default/files/document-upload/msom2004.pdf>, accessed 29 March 2023).

29. Martirosyan L, Haaijer-Ruskamp FM, Braspenning J, Denig P. Development of a minimal set of prescribing quality indicators for diabetes management on a general practice level. *Pharmacoepidemiol Drug Saf.* 2020;21(10):1053–9.
30. Martirosyan L, Voorham J, Haaijer-Ruskamp FM, Braspenning J, Wolffenbuttel BH, Denig P. A systematic literature review: prescribing indicators related to type 2 diabetes mellitus and cardiovascular risk management. *Pharmacoepidemiol Drug Saf.* 2019 Apr;19(4):319-34. doi: 10.1002/pds.1894. PMID: 19960483.
31. Mor A, Frøslev T, Thomsen RW, Oteri A, Rijnbeek P, Schink T, et al. Antibiotic use varies substantially among adults: a cross-national study from five European countries in the ARITMO project. *Infection.* 2015;43(4):453–72.
32. O'Mahony D, O'Sullivan D, Byrne S, O'Connor MN, Ryan C, Gallagher P. STOPP/START criteria for potentially inappropriate prescribing in older people: version 2. *Age Ageing.* 2015;44(2):213–8.
33. Organization for Economic Cooperation and Development. *OECD Stat. Pharmaceutical Market.* 2016 (https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=HEALTH_PHMC, accessed 29 March 2023).
34. Pont LG, Denig P, van der Molen T, van der Veen WJ, Haaijer-Ruskamp FM. Validity of performance indicators for assessing prescribing quality: the case of asthma. *Eur J Clin Pharmacol.* 2019;59(11):833–40.
35. Pottegard A, Hallas J. Assigning exposure duration to single prescriptions by use of the waiting time distribution. *Pharmacoepidemiol Drug Saf.* 2013; 22(8):803–9.
36. Roughead EE, Zhang F, Ross-Degnan D, Soumerai S. Differential effect of early or late implementation of prior authorization policies on the use of Cox II inhibitors. *Med Care.* 2016;44(4):378–82.
37. Roughead EE, Monteith GR, Harvey KJ, Tett SE. Evaluating Australia's National Medicines Policy using geographical mapping. *Intern Med J.* 2012 Mar;32(3):66-71. PMID: 11885845.

38. Sameerah SAR, Sarojini SE. Malaysian statistics on medicine 2005. Kuala Lumpur: Ministry of Health, Malaysia; 2007 (<https://www.pharmacy.gov.my/v2/sites/default/files/document-upload/msom2005.pdf>, accessed 29 March 2023).
39. Sidorenkov G, Voorham J, de Zeeuw D, HaaijerRuskamp FM, Denig P. Do treatment quality indicators predict cardiovascular outcomes in patients with diabetes? *PloS One*. 2013;8(10):e78821.
40. Sullivan SD, Mauskopf JA, Augustovski F, Jaime Caro J, Lee KM, Minchin M, et al. Budget impact analysis principles of good practice: report of the ISPOR 2012 Budget Impact Analysis Good Practice II Task Force. *Value Health*. 2014;17(1):5–14.
41. Versporten A, Bolokhovets G, Ghazaryan L, Abilova V, Pyschnik G, Spasojevic T, Korinteli I, Raka L, Kambaralieva B, Cizmovic L, Carp A, Radonjic V, Maqsudova N, Celik HD, Payerl-Pal M, Pedersen HB, Sautenkova N, Goossens H; WHO/Europe-ESAC Project Group. Antibiotic use in eastern Europe: a cross-national database study in coordination with the WHO Regional Office for Europe. *Lancet Infect Dis*. 2014 May;14(5):381-7. doi: 10.1016/S1473-3099(14)70071-4. Epub 2014 Mar 20. PMID: 24657114.
42. Wagner AK, Soumerai SB, Zhang F, Ross-Degnan D. Segmented regression analysis of interrupted time series studies in medication use research. *J Clin Pharm Ther*. 2022;27(4):299–309.
43. Wettermark B, Persson ME, Wilking N, Kalin M, Korkmaz S, Hjemdahl P, et al. Forecasting drug utilization and expenditure in a metropolitan health region. *BMC Health Serv Res*. 2019;10:128.
44. WHO Collaborating Centre for Drug Statistics Methodology. Use of ATC/DDD. (https://www.whocc.no/use_of_atc_ddd/, accessed 11 March 2023)

Национальный фармацевтический университет

Факультет по подготовке иностранных граждан
Кафедра социальной фармации

Уровень высшего образования магистр

Специальность 226 Фармация, промышленная фармация
Образовательная программа Фармация

УТВЕРЖДАЮ
Заведующая кафедрой
социальной фармации

Алина ВОЛКОВА
“28” сентября 2022 года

**ЗАДАНИЕ
НА КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
СОИСКАТЕЛЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Чауи ВИАМЕ

1. Тема квалификационной работы: «Анализ понятия моббинга в трудовых отношениях фармацевтических работников Украины», руководитель квалификационной работы: Дарина ТАРАСЕНКО, к.фарм.н.,

утвержденный приказом НФаУ от “06” февраля 2023 года № 35

2. Срок подачи соискателем высшего образования квалификационной работы: апрель 2023 г.

3. Исходящие данные к квалификационной работе: теоретические и практические аспекты трудовых отношениях фармацевтических работников.

4. Содержание расчетно-пояснительной записки (перечень вопросов, которые необходимо разработать): обработать данные литературных источников по теме квалификационной работы и в соответствии с целью исследования;

- изучить подходы к подготовке управления трудовыми ресурсами предприятия;
- исследовать нормативно-правовое регулирование организации профессиональной деятельности фармацевти;
- обобщить вопросы усовершенствования системы управления трудовыми ресурсами.

5. Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей): таблиц – 8, 2 рисунка.

6. Консультанты разделов квалификационной работы

Раздел	Имя, ФАМИЛИЯ, должность консультанта	Подпись, дата	
		задание выдал	задание принял
1	Дарина ТАРАСЕНКО, ассистент кафедры социальной фармации	28.09.22	28.09.22
2	Дарина ТАРАСЕНКО, ассистент кафедры социальной фармации	15.11.22	15.11.22
3	Дарина ТАРАСЕНКО, ассистент кафедры социальной фармации	23.12.23	23.12.23

7. Дата выдачи задания: «28» сентября 2023 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

№ з/п	Название этапов квалификационной работы	Срок выполнения этапов квалификационной работы	Примечание
1	Теоретические основы организации системы фармацевтического обеспечения населения	Октябрь 2022 г.	выполнено
2	Исследование современных аспектов государственной политики в сфере управления персоналом	Ноябрь 2022 г.	выполнено
3	Особенности функционирования фармацевтического сектора	Декабрь 2022 г.	выполнено
4	Сравнительный анализ основных составляющих в системе реимбурсации в различных странах	Январь-февраль 2023 г.	выполнено
5	Исследование наличия моббинга в трудовых отношениях фармацевтических работников	Март-апрель 2023 г.	выполнено

Соискатель высшего образования

_____ Чауи ВИАМЕ

Руководитель квалификационной работы

_____ Дарина ТАРАСЕНКО

ВИТЯГ З ПІКАЗУ № 35
По Національному фармацевтичному університету
від 06 лютого 2023 року

нижченаведеним студентам 5-го курсу 2022-2023 навчального року, навчання за освітнім ступенем «магістр»: табуль зипів: 22^о охорона здоров'я, спеціальності 226 фармація, промислова фармація, освітня програма – фармація, денна форма здобуття освіти (термін навчання 4 роки 10 місяців та 3 роки 10 місяців), які навчаються за контрактом, затвердити теми кваліфікаційних робіт:

Прізвище студента	Тема кваліфікаційної роботи	Посада, прізвище та ініціали керівника	Рецензент кваліфікаційної роботи
• по кафедрі соціальної фармації			
Чауї Віаме	Аналіз поняття мобінгу у трудових відносинах фармацевтичних працівників України	асистент Тарасенко Д.Ю.	проф. Мадун В.В.

Підстава: подання лекції з ректора

Ректор

Вірно. Секретар



ВИСНОВОК

**Комісії з академічної доброчесності про проведену експертизу
щодо академічного плагіату у кваліфікаційній роботі
здобувача вищої освіти**

№ 116530 від « 15 » червня 2023 р.

Проаналізувавши випускну кваліфікаційну роботу за магістерським рівнем здобувача вищої освіти денної форми навчання Чауї Віаме, 5 курсу, _____ групи, спеціальності 226 Фармація, промислова фармація, на тему: «Аналіз поняття мобінгу у трудових відносинах фармацевтичних працівників України / Analysis of the concept of mobbing in labor relations of pharmaceutical workers of Ukraine», Комісія з академічної доброчесності дійшла висновку, що робота, представлена до Екзаменаційної комісії для захисту, виконана самостійно і не містить елементів академічного плагіату (копіляції).

**Голова комісії,
професор**



Інна ВЛАДИМИРОВА

11%

18%

ОТЗЫВ

научного руководителя на квалификационную работу уровня высшего образования магистр специальности 226 Фармация, промышленная фармация

Чауи ВИАМЕ

на тему: «Анализ понятия моббинга в трудовых отношениях фармацевтических работников Украины».

Актуальность темы. Сегодня особую актуальность приобретает вопрос управления трудовыми ресурсами в аптеках. Обеспеченность квалифицированными кадрами, эффективное использование персонала и уровень производительности труда имеют существенное значение для социально-экономического развития сферы здравоохранения, что является предпосылкой обеспечения уровня жизни среди населения Украины.

Практическая ценность выводов, рекомендаций и их обоснованность. Все научные положения, изложенные соискателем высшего образования, достоверны и основываются на проведенном теоретическом исследовании работ отечественных и иностранных ученых-экономистов по вопросам усовершенствования управления трудовыми ресурсами проекта, в частности в учреждениях здравоохранения.

Оценка работы. Научно-практическую ценность работе предоставляют рекомендации по разработке превентивных мер предотвращения и выявления моббинга в учреждениях здравоохранения, а также подходы к созданию стратегического планирования трудовых ресурсов в учреждениях здравоохранения. Представленные в работе рекомендации являются конкретными и достоверными и могут вызвать соответствующий практический интерес у руководства учреждений здравоохранения государственной и частной формы собственности.

Общий вывод и рекомендации о допуске к защите. По результатам исследований квалификационная работа отвечает общим требованиям, предъявляемым к работам, и рекомендована к официальной защите в Экзаменационной комиссии Национального фармацевтического университета.

Научный руководитель _____ Дарина ТАРАСЕНКО
«06» апреля 2023 г.

РЕЦЕНЗИЯ

на квалификационную работу уровня высшего образования магистр специальности 226 Фармация, промышленная фармация

Чауи ВИАМЕ

на тему: «Анализ понятия моббинга в трудовых отношениях фармацевтических работников Украины».

Актуальность темы. Здоровоохранение является особой сферой деятельности государства по обеспечению прав граждан на жизнь и здоровье, и в связи с этим является одним из самых приоритетных направлений в политической, экономической и социальной жизни страны и общества. Ключевую роль в обеспечении доступности фармацевтической помощи для населения играют фармацевтические работники. Реализация программы фармацевтического обеспечения в различных регионах страны имеет положительную оценку, но вместе с тем необходимо уделить дополнительное внимание вопросу мотивации фармацевтов.

Теоретический уровень работы. Квалификационная работа выполнена на основе изучения научных литературных источников, обработки и анализа данных по заявленной тематике. Работа проведена с использованием современной информационной базы, а также инструментов, которые используются в организационно-экономических исследованиях в фармации.

Предложения автора по теме исследования. Впервые было проведено понятия моббинга в трудовых отношениях фармацевтических работников Украины.

Практическая ценность выводов, рекомендаций и их обоснованность. Результаты проведенных исследований могут быть положены в основу комплекса мероприятий для усовершенствования систем управления фармацевтическим персоналом.

Недостатки работы. В работе встречаются неудачные стилистические выражения, грамматические ошибки и т.д., но они не влияют на высокую оценку выполненной работы.

Общий вывод и оценка работы. Результаты исследования квалификационной работы отвечают общим требованиям и может быть рекомендованы к официальной защите в Экзаменационной комиссии Национального фармацевтического университета.

Рецензент _____
«13» апреля 2023 г.

проф. Владимир МАЛЫЙ

ВИТЯГ

**з протоколу засідання кафедри соціальної фармації
№ 12 від «20» квітня 2023 року**

ПРИСУТНІ: зав. каф. доц. Волкова А. В., доц. Кубарева І.В., доц. Овакімян О.С., доц. Болдарь Г.Є., доц. Корж Ю.В., доц. Терещенко Л.В., доц. Гавриш Н.Б., доц. Калайчева С.Г., ас. Пилюга Л.В., ас. Сєврюков О.В., ас. Сурікова І.О., ас. Тарасенко Д.Ю., ас. Ноздріна А.А

ПОРЯДОК ДЕННИЙ: Про представлення до захисту в Екзаменаційній комісії кваліфікаційних робіт.

СЛУХАЛИ: завідувачку кафедри доц. Волкову А. В. з рекомендацією представити до захисту в Екзаменаційній комісії кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти спеціальності 226 Фармація, промислова фармація Чауї ВІАМЕ на тему: «Аналіз поняття мобінгу у трудових відносинах фармацевтичних працівників України»

Науковий керівник: к. фарм. н., асистент кафедри СФ Тарасенко Д.Ю.

Рецензент: д. фарм. н., зав. кафедри ФММ Малий В.В.

ВИСТУПИЛИ: доц. Болдарь Г.Є., доц. Корж Ю.В., доц. Терещенко Л.В., висловили рекомендації до кваліфікаційної роботи Чауї ВІАМЕ

УХВАЛИЛИ: Рекомендувати до захисту в Екзаменаційній комісії кваліфікаційну роботу здобувачки вищої освіти Чауї ВІАМЕ на тему: «Аналіз поняття мобінгу у трудових відносинах фармацевтичних працівників України»

Завідувачка каф. СФ, доцент _____ Аліна ВОЛКОВА

Секретар, асистент _____ Альміра НОЗДРІНА

НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ПОДАННЯ ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Направляється здобувач вищої освіти Бузерад ЗАІНЕБ до захисту кваліфікаційної роботи за галуззю знань 22 Охорона здоров'я спеціальністю 226 Фармація, промислова фармація освітньою програмою Фармація на тему: «Аналіз поняття мобінгу у трудових відносинах фармацевтичних працівників України».

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Декан факультету _____ / Світлана КАЛАЙЧЕВА /

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувачка вищої освіти Чауї ВІАМЕ під час виконання роботи вивчила і проаналізувала значний обсяг літератури та законодавчої бази, вчасно, відповідально та сумлінно виконувала усі завдання кваліфікаційної роботи. Проведений аналіз підтверджує актуальність досліджень і висуває необхідність їх проведення.

Керівник кваліфікаційної роботи

Дарина ТАРАСЕНКО

«06» квітня 2023 р.

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційну роботу розглянуто. Здобувачка вищої освіти Чауї ВІАМЕ допускається до захисту даної кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувачка кафедри
соціальної фармації

Аліна ВОЛКОВА

«20» квітня 2023 р.

Квалификационную работу защищено

в Экзаменационной комиссии

« ___ » _____ 2023 г.

С оценкой _____

Председатель Экзаменационной комиссии,

доктор фармацевтических наук, профессор

_____ / Владимир ЯКОВЕНКО /