

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ПЕРВЫЙ МОСКОВСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
И.М. СЕЧЕНОВА МИНИСТЕРСТВА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ (СЕЧЕНОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)

На правах рукописи



Федоров Дмитрий Михайлович

**Методический подход к оценке труда специалистов фармацевтической
компании в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки**

3.4.3. Организация фармацевтического дела

Диссертация

на соискание ученой степени

кандидата фармацевтических наук

Научный руководитель:

доктор фармацевтических наук, профессор
Глембоцкая Галина Тихоновна

Москва – 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. СИСТЕМАТИЗАЦИЯ И АНАЛИЗ НАУЧНЫХ ДАННЫХ В ИССЛЕДУЕМОЙ ОБЛАСТИ	14
1.1. Литературный обзор научно-методических разработок российских исследователей по оценке труда персонала организации.....	14
1.2. Обобщение зарубежного опыта.....	23
1.3. Структуризация и характеристика основных принципов, критериев и показателей оценки труда специалистов организаций	34
1.4. Обоснование актуальности адаптации методов оценки труда специалистов фармацевтических компаний с учетом эпидемиологических факторов влияния ..	43
1.5. Выводы по главе 1	56
ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЯ, ПРОГРАММА И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ....	58
2.1. Объект, предмет, гипотеза, термины и понятия	58
2.2. Проектирование программы и методологии исследования	61
2.3. Выводы по главе 2.....	76
ГЛАВА 3. ИССЛЕДОВАНИЕ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ОЦЕНКИ ТРУДА В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ КОМПАНИЯХ.....	78
3.1. Ситуационный анализ деятельности в условиях адаптации к обострению эпидемиологической обстановки	78
3.2. Обоснование преимуществ использования омниканальности в неблагополучных эпидемиологических условиях	85
3.3. Социологическое исследование результативности систем оценки труда сотрудников отдела продаж	92
3.4. Выводы по главе 3.....	109

ГЛАВА 4. РАЗРАБОТКА ИНСТРУМЕНТОВ РЕАЛИЗАЦИИ ПРЕДЛОЖЕННОГО МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА К АДАПТАЦИИ ОЦЕНКИ ТРУДА СПЕЦИАЛИСТОВ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ К УСЛОВИЯМ НЕБЛАГОПОЛУЧНОЙ ЭПИДЕМИОЛОГИЧЕСКОЙ ОБСТАНОВКИ	112
4.1. Моделирование влияния омниканальности на экономические показатели деятельности и штатную численность фармацевтической компании.....	112
4.2. Разработка методики оценки труда специалистов отдела продаж фармацевтической компании на основе ключевых показателей эффективности и омниканальной модели коммуникации	121
4.3. Выводы по главе 4.....	129
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	132
ВЫВОДЫ	134
ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ.....	137
ПЕРСПЕКТИВЫ ДАЛЬНЕЙШЕЙ РАЗРАБОТКИ ТЕМЫ	138
СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ И УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ	139
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	140
ПРИЛОЖЕНИЕ А	158
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	161
ПРИЛОЖЕНИЕ В	164
ПРИЛОЖЕНИЕ Г.....	170

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования

Сложившаяся во всем мире, начиная с 2020 года, неблагоприятная эпидемиологическая ситуация привела к трансформации целого ряда приоритетов в системах организации и оценки труда работающих в области охраны здоровья специалистов. Коронавирусная пандемия внесла существенные изменения в характер работы практически всех структур российского фармацевтического рынка, включая фармацевтические компании. Условия повышенного риска заражения вирусной инфекцией COVID-19 обусловили необходимость принятия менеджментом компаний гибких управленческих решений по оперативной адаптации к вызовам ускоренно распространяющейся неблагоприятной эпидемиологической обстановки. Принятые в экстренном порядке вынужденные меры по обеспечению устойчивости кадрового потенциала фармацевтических компаний ускорили перевод части сотрудников на удаленный режим работы и активизировали использование цифровых каналов и омниканальности коммуникаций. Активная цифровизация процессов работы в сложившихся условиях потребовала внедрения надежных систем мониторинга, аналитики, отчетности, позволяющих менеджерам отслеживать и оценивать эффективность труда сотрудников в реальном масштабе времени и обеспечивающих бесперебойную работу фармацевтической компании. Особенно остро обозначилась потребность в адаптации традиционных систем оценки труда специалистов, работающих в тех подразделениях компаний, условия работы которых наиболее существенно изменились. Возникла потребность в методиках оценки труда, построенных на обновленных критериях, стимулирующих профессиональный рост, развитие навыков деятельности в цифровой среде и поддерживающих мотивацию при удаленном режиме работы.

Вместе с тем, разработанные российскими и зарубежными исследователями и используемые руководством фармацевтических компаний методики и методы

оценки труда специалистов были преимущественно разработаны без учета влияния факторов внешней и внутренней среды в неблагоприятной эпидемиологической обстановке.

Степень разработанности темы исследования

Вопросы кадрового менеджмента в фармацевтической отрасли постоянно являются предметом исследования ведущих российских исследователей, научные интересы которых направлены на совершенствование различных его аспектов (Г.Т. Глембоцкая, И.Г. Комиссинская, С.В. Кононова, Е.Е. Лоскутова, И.М. Раздорская, А.В. Солонина, Е.Ф. Шарахова, Р.И. Ягудина и др.). Исследования в области мотивации труда и совершенствования методов его оценки в аптечных организациях и фармацевтических компаниях были выполнены И.А. Кирщиной (2020), В.Н. Михайловой (2020), В.В. Зубковым (2022) и др. [15, 25]. Отдельные аспекты влияния пандемии и ее последствий на эффективность работы специалистов фармацевтических компаний и розничных аптечных сетей были представлены в носящих фрагментарный характер трудах Н.В. Громовой (2020), В.А. Смолиной (2022), А.М. Чилилова (2022), Л.А. Михайлова (2017), Е.А. Медвецкой (2022), Н.А. Мешкова (2022) [12, 24, 35, 59, 64, 73].

Несмотря на рост исследований в области изучения условий труда и факторов риска работников системы здравоохранения, подавляющая доля предложенных и используемых на практике методик и методов оценки труда специалистов была разработана до пандемии COVID-19 и не учитывает влияние целого ряда факторов, в числе которых эпидемиологические условия и связанные с ними изменения в порядке организации работы фармацевтических компаний и мотивации труда их сотрудников.

Таким образом, актуальность темы обусловлена, с одной стороны, переменами, вызванными обострением эпидемиологической ситуации в стране, а с другой, - отсутствием методического инструментария реализации поставленной перед менеджментом фармацевтических компаний задачи создания гибких систем

оценки труда специалистов, направленных на сохранение, мотивацию и развитие кадрового состава организации, обеспечивающего эффективность ее деятельности.

Цель и задачи исследования

Цель исследования – научно обосновать и предложить методический подход к оценке труда специалистов отделов продаж фармацевтических компаний в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки на основе использования преимуществ ключевых показателей эффективности КРІ (Key Performance Indicators) и омниканальной модели коммуникации.

Для достижения поставленной цели потребовалось решение следующих задач:

1. Провести систематизацию и анализ отечественных и зарубежных литературных источников по теме исследования, осуществить структуризацию и характеристику изложенных в них методов, принципов, критериев оценки труда специалистов организаций.

2. Сформировать методический инструментарий решения целевых задач и доказательства рабочей гипотезы исследования, а также спроектировать методический подход к адаптации сложившихся в фармацевтических организациях систем оценки труда специалистов отделов продаж к неблагоприятным эпидемиологическим условиям работы.

3. Выполнить ситуационный анализ организационных и функциональных перемен в деятельности фармацевтических компаний с наступлением коронавирусной пандемии и выявить структурные подразделения, в которых наиболее существенно изменились формы и режим работы сотрудников.

4. Провести социологическое исследование результативности используемых систем оценки труда в фармацевтических компаниях, обозначить проблемные вопросы и определить значимость ключевых показателей эффективности КРІ.

5. Установить особенности перехода сотрудников отдела продаж при обострении эпидемиологической обстановки на гибридную модель коммуникаций, обосновать преимущества омниканальности и выявить ее взаимосвязь с основными экономическими результатами деятельности фармацевтической компании.

6. Предложить методику оценки труда сотрудников отдела продаж фармацевтической компании, учитывающую изменения эпидемиологических условий и режима работы.

Научная новизна

Впервые научно обоснован методический подход к адаптации сложившихся в фармацевтических компаниях систем оценки труда специалистов отделов продаж к условиям работы в неблагоприятной эпидемиологической обстановке на основе использования преимуществ ключевых показателей эффективности KPI и омниканальной модели коммуникации; разработаны инструменты реализации предложенного методического подхода в форме математических, графических и информационных моделей.

Впервые выполнен ситуационный анализ организационных и функциональных перемен в деятельности ряда структурных подразделений фармацевтических компаний с наступлением коронавирусной пандемии и отмечено, что вынужденный в условиях пандемии переход на смешанный режим работы закрепился до настоящего времени благодаря своей эффективности и экономичности; выявлено, что наиболее существенно изменились формы и режим работы сотрудников отделов продаж, на мотивацию и оценку труда которых удаленный формат оказал значительное влияние.

Впервые по данным проведенного анкетирования среди медицинских представителей исследована результативность сложившихся в фармацевтических компаниях систем оценки труда и определен вектор их адаптации к использованию в неблагоприятных эпидемиологических условиях; аналитическим путем выделены пять наиболее значимых отличительных преимуществ использования

КРІ в качестве основных показателей оценки труда в фармацевтической компании, что было учтено при разработке адаптированной к внешним условиям методики оценки труда.

Впервые с использованием экономико-математических и статистических методов проанализирована и путем математического моделирования установлена взаимосвязь между объемом реализации продукции, штатной численностью фармацевтической компании и числом онлайн-визитов и онлайн-мероприятий, обоснованы преимущества омниканальности.

Впервые разработана и апробирована адаптированная к изменению характера и режима работы в неблагоприятной эпидемиологической обстановке методика оценки труда специалистов отдела продаж фармацевтической компании, в основу которой положены два ключевых условия: использование показателей КРІ, доказавших свое влияние на повышение экономической эффективности деятельности всей организации, и омниканальности в качестве формы, подтвердившей свои преимущества при гибридной модели коммуникации.

Теоретическая и практическая значимость работы

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что на основе систематизации и анализа научных данных в исследуемой области структурированы используемые на практике методики и методы оценки труда персонала фармацевтических компаний с выделением основных критериев и показателей. Получили дальнейшее развитие методические основы адаптации сложившихся методик оценки труда специалистов организаций применительно к неблагоприятной эпидемиологической обстановке с учетом влияния внутренних и внешних факторов.

Практическая значимость результатов диссертационного исследования заключается в разработке и внедрении Методического подхода к оценке труда специалистов фармацевтических компаний в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки и Методики оценки труда специалистов

фармацевтической компании на основе показателей КРІ и омниканальности, которые позволят менеджменту фармацевтических компаний повысить мотивацию и результативность труда сотрудников отдела продаж, а также улучшить экономические показатели деятельности всей организации. Построенная на обновленных показателях методика оценки труда специалистов стимулирует их профессиональный рост, развитие навыков работы в цифровой среде и мотивацию при удаленном режиме работы.

Методология и методы исследования

Теоретико-методологической основой исследования являются фундаментальные труды отечественных и зарубежных исследователей в области оценки труда персонала организаций, методология системного анализа и теория менеджмента. В процессе исследования использованы методы контент-анализа, социологический (анкетирование), экономико-статистические (регрессионный анализ), группировки и систематизации данных, моделирование, графический, а также структурный, логический, сравнительный и ретроспективный виды анализа.

Личный вклад автора

Выбор темы, разработка дизайна исследования, формулирование цели и задач, а также выбор объектов и научных методов выполнены лично автором. Соискателем проведен сбор, систематизация и анализ источников научной литературы и осуществлена структуризация разработанных российскими и зарубежными исследователями принципов, критериев и показателей оценки труда специалистов организаций. Автором лично разработаны анкеты для социологического исследования и проведено анкетирование специалистов отделов продаж фармацевтических компаний и врачей. Автором выполнен ситуационный анализ организационных и функциональных изменений в период пандемии в фармацевтических компаниях; осуществлен сбор и обработка эмпирических

данных о результативности действующих в них систем оценки труда специалистов; проведен регрессионный анализ для установления статистически значимой зависимости между объемом реализации продукции фармацевтических компаний и количеством онлайн-визитов и онлайн-мероприятий. Автором построены и апробированы следующие модели: взаимосвязи КРІ и омниканальности коммуникаций с экономическими результатами деятельности фармацевтической компании; схема-алгоритм методического подхода к адаптации систем оценки труда специалистов отделов продаж к условиям работы в неблагоприятной эпидемиологической обстановке. Разработана авторская методика оценки труда специалистов отдела продаж, основанная на использовании показателей КРІ и омниканальной модели коммуникаций. Личный вклад автора является определяющим на всех этапах исследования, включая внедрение полученных результатов в практическую деятельность фармацевтических компаний и в учебный процесс, подготовку и оформление публикаций и докладов по теме исследования, участие в научно-практических конференциях. Диссертация и автореферат написаны лично автором.

Положения, выносимые на защиту

1. Схема-алгоритм и состав ключевых компонент методического подхода к адаптации сложившихся в фармацевтических организациях систем оценки труда специалистов отделов продаж к условиям работы в неблагоприятной эпидемиологической обстановке.
2. Результаты анкетирования сотрудников отдела продаж (медицинских представителей) фармацевтических компаний о результативности и направлениях развития сложившихся систем оценки труда.
3. Результаты опроса врачей, взаимодействующих с фармацевтическими компаниями, и медицинских представителей по выявлению преимуществ использования омниканальной модели коммуникации в неблагоприятных эпидемиологических условиях.

4. Результаты моделирования влияния омниканальности на экономические показатели деятельности и штатную численность фармацевтической компании.

5. Методика оценки труда специалистов отдела продаж фармацевтической компании, адаптированная к изменению характера и режима работы в неблагоприятной эпидемиологической обстановке.

Степень достоверности и апробация результатов

Достоверность результатов исследования базируется на научно обоснованном выборе объектов исследования, применении релевантных методов сбора, обработки и анализа информации, репрезентативности выборки, достаточном объеме эмпирических и статистических данных и прозрачности методологии, содержащей подробное описание методов и подходов. Разработаны и обработаны для врачей: 150 анкет по формату взаимодействия с медицинскими представителями и 150 - по выявлению предпочтительных соотношений личных и онлайн-визитов; для медицинских представителей: 28 анкет для пилотного опроса, 100 - по выявлению результативности систем оценки труда в фармацевтических компаниях, определению значимости KPI и 100 - по выявлению влияния омниканальности на эффективность коммуникаций с врачами.

Достоверность полученных результатов подтверждена методами статистической обработки данных с использованием программы IBM SPSS Statistics.

Основные положения диссертации были доложены и обсуждены на Международной конференции «Фармация. Вызовы времени» (Беларусь, декабрь 2022 г.).

Апробация диссертации проведена на научной межкафедральной конференции кафедры организации и экономики фармации Института фармации имени А.П. Нелюбина, кафедры безопасности жизнедеятельности и медицины катастроф Института клинической медицины имени Н.В. Склифосовского ФГАОУ

ВО Первый МГМУ имени И.М. Сеченова Минздрава России (Сеченовский Университет), протокол № 1 от 27.08.2025.

Внедрение результатов исследования

Основные научные положения, выводы и рекомендации кандидатской диссертации Федорова Дмитрия Михайловича на тему «Методический подход к оценке труда специалистов фармацевтической компании в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки» внедрены в деятельность фармацевтических компаний:

1) Методический подход к оценке труда специалистов фармацевтических компаний в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки (фармацевтическая компания общество с ограниченной ответственностью «Къези Фармасьютикалс» Россия (акт от 20.03.2023).

2) Методика оценки труда специалистов фармацевтической компании на основе показателей КРІ и омниканального подхода (фармацевтическая компания общество с ограниченной ответственностью «ПанБио Фарм» Россия (акт от 02.04.2025).

Основные научные положения, выводы и рекомендации кандидатской диссертации внедрены в учебный процесс кафедры организации и экономики фармации Института фармации имени А.П. Нелюбина ФГАОУ ВО Первый МГМУ имени И.М. Сеченова Минздрава России (Сеченовский Университет) при изучении студентами дисциплины «Управление и экономика фармации» (акт № 642 от 21.04.2025) и кафедры организации и экономики фармации с курсом факультета повышения квалификации и переподготовки кадров на курсе повышения квалификации провизоров «Организационно-экономические аспекты управления аптечными организациями» учреждения образования «Витебский государственный ордена дружбы народов медицинский университет» (акт от 05.07.2023).

Соответствие диссертации паспорту научной специальности

Научные положения диссертации соответствуют пункту 8 паспорта научной специальности 3.4.3. Организация фармацевтического дела.

Связь задач исследования с проблемным планом фармацевтической науки

Диссертационная работа выполнена в соответствии с планом НИР кафедры организации и экономики фармации Института фармации имени А.П. Нелюбина ФГАОУ ВО Первый МГМУ имени И.М. Сеченова Минздрава России (Сеченовский Университет).

Публикации по теме диссертации

По результатам исследования автором опубликовано 10 работ, в том числе 3 научных статьи в журналах, включенных в Перечень рецензируемых научных изданий Сеченовского Университета / Перечень ВАК при Минобрнауки России, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, 7 публикаций в сборниках материалов международных и всероссийских научных конференций.

Структура и объем диссертации

Диссертационная работа представлена на 171 странице компьютерного текста и состоит из введения, четырех глав, заключения, списка сокращений, списка литературы (151 источник, из них 76 зарубежных) и 4 приложений. В тексте научной работы содержатся 28 таблиц (из них 20 – в тексте, 8 – в Приложениях) и 14 рисунков.

ГЛАВА 1. СИСТЕМАТИЗАЦИЯ И АНАЛИЗ НАУЧНЫХ ДАННЫХ В ИССЛЕДУЕМОЙ ОБЛАСТИ

1.1. Литературный обзор научно-методических разработок российских исследователей по оценке труда персонала организации

В современных экономических условиях, характеризующихся жесткой конкуренцией между отдельными организациями в различных отраслевых секторах, важную роль играет управление персоналом [13, 21, 52]. Система управления персоналом в работах российских авторов исследуется достаточно широко и включает в себя множество аспектов. Основным условием проведенного нами обзора литературных источников было наличие в их содержании вопросов, релевантных теме нашего диссертационного исследования.

Оценка труда персонала — это процедура, позволяющая установить соответствие квалификации сотрудника требуемым стандартам, а также решающая различные управленческие и кадровые задачи. Персонал организации — это, прежде всего, люди, — все они обладают разными возможностями, компетенциями и личностными качествами. Невозможно эффективно использовать кадровый потенциал, не отслеживая уровень его профессионализма и результаты работы, в чем помогают управленческие технологии. Оценка труда персонала может быть выполнена с использованием различных методов, которые отличаются процедурой подготовки, алгоритмами проведения, бюджетом, поэтому важно выбрать правильный оценочный инструмент в зависимости от запросов организации, стадии развития и целей оценки, ведь принятые по итогам оценки решения могут оказать существенное влияние на ее дальнейшее существование.

Для современных организаций все более актуальным становится вопрос, как оценить эффективность работы своих сотрудников, и на какие критерии необходимо опираться при оценке [5, 15, 25]. Это связано не только с возрастающей ролью персонала, но и с тем, что стремительно растет потребность работодателей в квалифицированных и конкурентоспособных специалистах [32]. Руководители

стремятся грамотно управлять своими сотрудниками, отслеживая вклад каждого работающего в организации, оценивают эффективность его деятельности и своевременно проводят мероприятия по оптимизации условий труда.

Низкая эффективность деятельности отдельных сотрудников может повлиять на снижение производительности труда и ухудшение качества работы всей организации. Оценка эффективности работы сотрудников представляет из себя процесс, связанный с определением соответствия работы специалистов установленным нормам и целям компании; оценкой выполнения требуемой работы рациональными способами; анализом результативности труда [21, 37].

Каждая организация формирует собственную систему определения эффективности работы специалистов, однако, среди них можно проследить общие, в числе которых расширение круга обязанностей; организация эффективных и согласованных команд; выплата премий и бонусов; определение перспективности специалиста и возможное выдвижение на руководящие должности; обратная связь о том, как повысить производительность; установление соответствия занимаемой должности; создание фундамента для развития специалистов с дальнейшей работой над повышением результативности труда. Однако бессмысленно проводить мероприятия по повышению эффективности специалистов и даже отслеживать ее текущий уровень, если компания не способна оценить результаты труда в связи с отсутствием соответствующих для этого инструментов.

Для того, чтобы оценка эффективности специалистов организации позволяла проводить кадровые мероприятия и была более объективной, она должна опираться на оценочные критерии. Выбор критериев является центральным вопросом при определении эффективности специалистов и важным этапом при подготовке к ней. На основании сформированной системы критериев и выбранной методики осуществляется процесс оценки труда.

Анализ перечисленных ниже работ по оценке труда специалистов аптечных организаций и фармацевтических компаний позволил выявить наиболее существенные их результаты.

В исследовании А.М. Чилилова проводилась оценка труда специалистов отрасли на основе анализа факторов, влияющих на эффективность и результативность их работы в условиях конкурентной среды [73]. В исследовании А.А. Антоновой, Г.А. Ямановой (2022 г.) проводилась оценка условий труда в аптечных организациях [3]. Исследование М.Н. Киселевой (2021 г.) было проведено на основе анализа компетенций, навыков управления и продаж, а также результатов работы [25]. По результатам исследования И.А. Кирщиной, А.В. Солониной, В.Н. Михайловой (2020 г.) разработана методика оценки труда специалистов клинических испытаний в фармацевтической отрасли [24].

Оригинальность исследования В.И. Пороха, В.А. Катруновой и Е.В. Засыпкиной (2014 г.) заключается в разработке метода профилирования должностей фармацевтических специалистов в области здоровьесбережения с использованием экспертных оценок и их программной статистической обработки в ходе рангового дисперсионного анализа [49]. Результаты исследования позволили определить ключевые профессиональные компетенции фармацевтических работников и сформировать перечень характеристик для должности Клинический провизор.

Также были определены ключевые профессиональные компетенции фармацевтических работников в сфере здоровьесбережения, рекомендовано внесение изменений в ряд нормативных документов и разработаны примерные эталонные профили специалистов (Провизора и Клинического провизора) для осуществления деятельности в сфере охраны здоровья населения.

Следующим блоком научных публикаций для критического обзора были работы, содержащие характеристики особенностей труда фармацевтических специалистов. Исследование, проведенное Е.А. Медвецкой, указывает на то, что понимание факторов мотивации сотрудников является важным для руководителей аптечных организаций. Правильное соотношение внутренних и внешних факторов мотивации может помочь согласовать интересы сотрудников и организации, разработать систему мотивации и оценки фармацевтического персонала [35]. В.В. Зубковым и Р.И. Ягудиной были исследованы вопросы оценки труда в

аптечной сети, включая факторы, влияющие на производительность труда фармацевтов, и предложены интегрированные системы оценки [14].

В исследовании, проведенном И.Г. Новокрещеновой, В.А. Смолиной, О.В. Крутоголовой, указывается на то, что аптечная организация существенно влияет на профессиональную социализацию фармацевтических специалистов. Дуализм статуса аптечных организаций и отношения к ним со стороны медицинского сообщества и населения создают предпосылки для амбивалентного положения фармацевтического специалиста в обществе [40].

Оригинальность модели социализации, предложенной в исследовании В.В. Зубкова, заключается в ее комплексном подходе к преодолению барьеров профессиональной социализации фармацевтических специалистов в аптечной организации [14].

В своей статье Н.Н. Муслимова исследует проблему адаптации молодых специалистов в фармацевтических организациях. Цель исследования заключается в уменьшении текучести кадров и формировании личности профессионально грамотных, устойчивых сотрудников [39]. Рекомендации даны руководителям аптечных организаций по работе с молодыми специалистами, особенно в период их адаптации на рабочем месте и в коллективе, связанные в том числе с оценкой труда молодых специалистов.

Исследование И.Г. Новокрещеновой, В.А. Смолиной, О.В. Крутоголовой подчеркивает, что кадры высокой квалификации являются ключевым фактором успеха фармацевтической компании, а профессиональное мастерство специалиста зависит от всех знаний, полученных в процессе обучения [40].

А.Г. Войтов рассматривает оценку работников по результативности и указывает несколько важных приемов этого процесса [5]:

1. Экономический успех зависит от расчета выгод и затрат, что позволяет экономически обосновать результаты деятельности организации посредством бизнес-планов, расходов, мероприятий и других реализованных проектов.

2. Человеческое развитие дает возможность оценить качество жизни на работе с помощью статистических данных и показателей здоровья. Эффективность

человеческих ресурсов также дает возможность оценить уровень мотивации и степень достаточности ресурсов организации.

3. Успех организации способен оценить объем управленческой работы и производственного персонала, а также состояние системы управления организации.

И.А. Иванова, И.А. Кохова предусматривали оценку работников на основе важного в современных реалиях компетентностного подхода, принципом которого является развитие и использование технических навыков на практике [15]. По мнению некоторых авторов, использование средств моделирования может благотворно сказаться на процессе подбора и приема на работу сотрудников, контроля их должностей и контроля за необходимой качественной подготовкой [6, 13, 22].

Т.В. Каткова, Д.Х. Сабанчиева предлагают рассматривать вопросы управления лояльностью персонала предприятия как фактор оптимального использования рабочей силы на предприятии, при этом анализируются факторы, влияющие на повышение лояльности, уровни лояльности сотрудников [20]. Рассматриваются способы повышения лояльности, влияние лояльности персонала на оптимальное использование рабочей силы.

Такие исследователи, как А.А. Макаров, В.Г. Ширококов установили связь между оценкой эффективности сотрудников, поведением и мотивацией [33]. Они выбрали методологические аспекты оценки результатов труда работника через: дееспособность работника; уровень технической подготовки работника; отношение к работе в целом и отношение к работе в конкретной организации; четкость и достижение поставленных целей и задач; предоставление рабочих мест и ресурсов; способы организации работы.

С точки зрения системных методов оценки сотрудников С.В. Фролова считает, что следует учитывать текущую и периодическую оценку сотрудников в системе, которая имеет множество взаимодействующих элементов [68]. Вместе с тем, предлагаемый метод не дает единой комплексной оценки способностей

работника и не решает задачи получения универсальной оценки с учетом требований определенных характеристик и должностей.

И. Хермелин, Ф. Ливенс, А. Робертсон пришли к выводу о необходимости использования единого метода анализа для каждого вида деятельности [69]. Для снижения затрат труда и времени работы, имеющие сходные характеристики, следует сгруппировать в функциональные группы и выделить родственные характеристики. Количество методов, используемых в каждом случае, точно не определено. При этом следует учитывать, что в зависимости от группы работников будет меняться процесс оценки.

Исследование И.В. Острецовой, И.В. Максаковой посвящено обзору существующих подходов к оплате труда сотрудников фармацевтических компаний. Показано, что работодателем может быть выбран такой алгоритм определения вознаграждения за труд, который отвечает специфике аптечного предприятия и возможностям работодателя. Внимание акцентируется на вариантах оплаты труда сотрудников фармацевтических компаний, предусматривающих премиальные выплаты [43].

А.А. Антонова, Г.А. Яманова отмечают, что работу сотрудников фармацевтических компаний можно отнести к напряженным видам труда. Сотрудникам фармацевтических компаний в процессе трудовой деятельности доводится сталкиваться с производственными вредностями, негативно воздействующими на состояние их здоровья [3]. По результатам исследования сделан вывод о необходимости разработки профилактических и лечебных мероприятий для сохранения и восстановления здоровья специалистов, а также создания условий, обеспечивающих надежность в работе.

Комплексная оценка сотрудников включает в себя следующие категории оценки: оценка качества подготовки работников; оценка руководителя, включающая оценку качества и эффективности работы, его способностей и навыков; оценка личностных характеристик; оценка, полученная на основе экспертного анализа; окончательный анализ деятельности каждого работающего в организации [5, 6, 15, 25, 55, 70].

В укрупненном масштабе были выделены три группы методов анализа и оценки специалистов: качественные, количественные, комбинированные [5, 25, 32, 55, 70].

Качественные — включает описательные методы, при их применении числовые показатели не учитываются. В пример можно привести собеседования, интервьюирования, вследствие которых проводят анализ качеств и способностей.

Количественные — относительно других видов это самый объективный, поскольку результаты оценки фиксируются в цифрах. На одну конкретную должность устанавливают 5-7 критериев с учетом специфики этой должности. Примеры количественных методов — ранговый метод, метод балльной оценки.

Комбинированные – это совокупность качественных методов с применением количественных. Они основаны на предварительном описании индикаторов-эталонов, с которыми впоследствии сравниваются качества оцениваемого сотрудника, а точнее результаты труда. Примеры таких методов оценки: тестирование, метод суммы оценок, система графического профиля.

Из представленных выше трех групп вытекает следующий набор методов оценки персонала, каждый из методов применим для решения определенных задач и поэтому выбор в пользу определенного метода зависит от потребностей организации [14, 15, 37, 55]. В данном перечне содержатся современные и наиболее распространенные методы оценки персонала:

- метод анкетирования. Это распространенный метод оценки персонала, который представляется определенным набором вопросов - анкетой. В ходе такой оценки респондент анализирует наличие/отсутствие указанных качеств и навыков у оцениваемого, отмечая подходящий вариант;

- собеседование (интервью). Это проведение беседы с кандидатом на вакантную должность в форме вопрос-ответ с целью получить информацию об уровне профессионализма работника. Существуют различные виды интервью, применяемые при приеме на работу: структурированное, ситуационное, собеседование по компетенциям и т. д. Нередким в ходе интервью является обсуждение возможного поведения работника при моделируемых ситуациях [16];

- описательный метод оценки. В ходе такой оценки выявляются и фиксируются черты, свойственные поведению человека (положительные и отрицательные);

- рейтинг (метод сравнения). Суть метода - оценка соответствия занимаемой должности. Он заключается в шкалировании компетенций. Важно, что при методе сравнения используется заранее подготовленный список задач, который оцениваемый должен выполнить. Выполнение задач анализируется с учетом времени, которое затратил сотрудник на принятие решений и само выполнение, а также рациональность использования ресурсов. Затем происходит оценка качеств сотрудника по шкале. Анализ результатов производится по сопоставлению выявленных оценок эталонным, а также путем сравнения результатов, полученными сотрудниками одной и той же должности;

- тестирование. По содержанию тесты подразделяются на психологические, квалификационные и физиологические. Они пригодны для определения уровня квалификации сотрудника, его личностных качеств и физиологических особенностей. Преимущество тестирования в том, что с помощью него можно получить количественную характеристику, но недостатком является невозможность оценки способностей сотрудника при выполнении его рабочих обязанностей;

- деловые игры. Оценка труда персонала происходит с помощью имитации деловой активности. С помощью этого метода действия сотрудника можно моделировать в различных по степени сложности ситуациях и затем анализировать поведение оцениваемого, в том числе скорость принятия решений и его взаимодействие с другими людьми;

- метод «360 градусов». При таком методе сотрудника оценивают его коллеги, руководители и подчиненные, а также он сам себя. Затем происходит обработка результатов и предоставление обратной связи. Неоспоримый плюс этого метода - возможность всесторонней оценки и сравнение этих результатов с самооценкой;

- ассесмент-центр (центр оценки). Это метод комплексной оценки, требующий тщательной подготовки, при этом он является одним из самых эффективных и объективных, так как проводится независимыми экспертами. В крупных международных компаниях применяется процедура ассесмента, обязательная для кандидатов на менеджерские позиции и все чаще используемая при подборе медицинских представителей. Ассесмент представляет собой один из наиболее эффективных инструментов комплексной оценки кандидатов, поскольку позволяет выявить как профессиональные, так и личностные компетенции. Разные модели ассесмента обладают своими преимуществами и недостатками:

- методы оценки результативности: KPI (Key Performance Indicators – Ключевые показатели эффективности). Суть этого метода заключается в том, что выбранные 5–7 главных индикаторов успешной деятельности для оценки результатов сотрудника фиксируют в персональной таблице за определенный период;

- управление по целям — MBO (Management by Objectives). Согласно этому методу, руководитель и подчиненный ставят цели, которые нужно достичь, и далее оценивается степень достижения этих целей каждым сотрудником. Метод применим для всех категорий персонала, но имеет и недостатки. Одним из них является низкая мотивация сотрудников вследствие того, что цели идут «сверху-вниз» без согласования с нижестоящим уровнем [15, 54].

На основе литературного обзора предложенных подходов и методов оценки труда персонала организации нами была осуществлена их систематизация и структуризация, что позволило провести сравнительный анализ и выявить ключевые недостатки и преимущества. Результаты сравнительной характеристики представленных в научной литературе подходов к оценке результатов работы сотрудников организаций и используемых методов представлены в Приложении А. По изложенному в нем материалу можно обобщить, что современный методический подход к оценке должен носить системный характер и использовать комплекс, включающий качественные, количественные и комбинированные методы. Особый интерес представляют такие методы, как KPI и управление по

целям (МВО), которые эффективно контролируют выполнение поставленных задач, прозрачны для сотрудников и реализуют дифференциальный подход к оценке вклада каждого специалиста в общий результат деятельности всей организации [3, 25, 37, 72].

Таким образом, процесс адаптации систем оценки труда к динамичным условиям внешней и внутренней среды требуют комплексного подхода, направленного не только на улучшение качества работы сотрудников, но и на укрепление конкурентных позиций организаций на фармацевтическом рынке [3, 9, 37, 40, 43, 59].

На основании анализа проведенных за последние годы российскими учеными научных исследований можно заключить, что оценка труда работников, в том числе фармацевтических специалистов, включает анализ их профессиональных компетенций, управленческих и коммуникационных навыков, а также учет результатов их деятельности. Разработанные методы могут быть положены в основу адаптируемых к новым условиям методик оценки труда в фармацевтических компаниях, поскольку направлены на повышение эффективности управления персоналом и повышение конкурентоспособности организаций. Вместе с тем нельзя ограничиться только отечественным опытом, поскольку данные вопросы освещены также в зарубежных литературных источниках.

1.2. Обобщение зарубежного опыта

Как в российских, так и в зарубежных условиях стремительное развитие организации не может быть отделено от человеческих ресурсов, которые играют важную роль для компании. Поэтому компании должны иметь стандартные параметры оценки эффективности работы персонала. Оценку можно назвать эффективной, если она имеет стандартизированные инструменты.

Оценка труда представляет собой процесс определения того, насколько хорошо сотрудники выполняют свою работу по сравнению с набором стандартов,

и последующей передачи этой информации сотрудникам, с целью корректировки выполняемых трудовых действий, как отмечается в исследовании Р. Матис и Дж. Джексона [124]. Следовательно, эффективная оценка труда требует, чтобы руководитель установил стандарты производительности и по итогам проведенной оценки сотрудник должен работать над устранением выявленных недостатков.

Мнение Гэри Десслера подчеркивает, что эффективная оценка труда сотрудников требует заранее определенных стандартов и обратной связи, чтобы предотвратить снижение производительности [87]. Имея эффективный стандарт оценки эффективности персонала компании, компании могут иметь персонал, который соответствует стандартным критериям в достижении целей компании, а также мотивировать персонал компании работать более оптимально.

Определение служебной аттестации, по мнению Г. Десслера, состоит в том, что данный процесс означает оценку текущей и/или прошлой работы сотрудника относительно его/ее стандартов эффективности [87]. Служебная аттестация — это процесс оценки того, насколько хорошо сотрудники выполняют свою работу по сравнению с набором стандартов, а затем передачи этой информации руководителям и самим сотрудникам непосредственно.

Согласно Р. Матис и Дж. Джексона, оценка эффективности труда сотрудников представляет собой серию оценочных мероприятий, систематически проводимых по отношению к производительности труда сотрудника, путем сравнения фактической производительности со стандартами, установленными компанией, сопровождаемыми обратной связью в контексте развития сотрудников [124].

Оценка производительности труда сотрудников представляет собой набор матриц, которые используются для расчета эффективности и результативности в серии действий, согласно Р. Монди [127]. Согласно Г. Десслеру, существует несколько причин, по которым компании проводят оценку труда сотрудников [87]:

1. С практической точки зрения большинство решений по оплате и продвижению сотрудников принимается на основе прохождения процедуры служебной аттестации работника.

2. Оценка играет неотъемлемую роль в эффективности управления процессами предприятия. Оценка может перевести стратегические цели компании в конкретные цели сотрудника.

3. Оценка дает начальству и подчиненным возможность разработать план по исправлению различных недостатков, а также закрепить то, что подчиненные сделали хорошо и правильно.

4. Оценка служит цели планирования карьеры. Оценка дает возможность пересмотреть план реагирования сотрудника в рамках собственных сильных и слабых сторон.

Методы оценки производительности сотрудников, согласно Г. Десслеру, следующие: метод графической шкалы оценки, метод ранжирования чередования, метод парного сравнения, метод принудительного распределения, метод критических инцидентов, поведенческая шкала оценки якорей BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales), управление по целям (MBO), электронный мониторинг производительности [87].

Наибольший интерес вызывает метод BARS – это метод, сочетающий подход к рабочему поведению с личностным характером сотрудников. Этот метод разделен на ряд (от 5 до 10) вертикальных шкал поведения для каждого рабочего индикатора.

Для каждого измерения расположено от 5 до 10 якорей. Якорь — это поведение, которое показывает производительность для каждого значения, а значения расположены от самого высокого до самого низкого.

Реализация BARS требует не менее пяти этапов, а именно: создание критических инцидентов, разработка параметров производительности, перераспределение событий, создание масштаба событий, разработка конечных критериев оценки.

Параметры оценки труда персонала по методу поведенческой якорной рейтинговой шкалы (BARS) представлены ниже.

Таблица 1 — Параметры оценки труда персонала по методу поведенческой якорной рейтинговой шкалы (BARS)

Критерии	Приметы: _____	Шкала					Средний
		1	2	3	4	5	
Знание	Общие знания						Среднее = n/3
	Умение анализировать проблемы						-
	Экспертиза в своей области						
Поведение на работе	Своевременная дисциплина, усердие						Среднее = n/6
	В сотрудничестве с командой						
	Выполнение директив или приказов начальства						
	Инициатива по трудоустройству						
	Стресс на выносливость и давление работы						
	Внедрение инициатив на рабочем месте						
Личность	Уверенность в работе						Среднее = n/4
	Умение общаться с работниками, подчиненными и начальством						
	Эмоциональный контроль						
	Ответственность и лояльность к компании						
Руководство	Умение руководить и хорошо проводить время						Среднее = n/4
	Делегирование задач и обязанностей подчиненным						
	И умение анализировать и принимать необходимые решения						
Управление	Способность поддерживать и						Среднее = n/3
	Дать идею или идеи для того, чтобы улучшить и продвинуть компанию						Среднее = n/3
Примечание: составлено автором на основе [87]							

Этот метод оценки труда реализуется командой, состоящей из HR (Human resources) — экспертов, менеджеров и сотрудников, где команде поручено определить характеристики измерений производительности и определить от 5 до 10 конкретных инцидентов для каждого измерения, которые затем анализируются командой. Выбранные события размещаются по шкале от самого высокого до самого низкого значения. Таким образом, использование метода BARS способствует объективной оценке сотрудников.

Анализируя зарубежные исследования в области оценки труда персонала, следует отметить, что интеллектуальные системы обеспечивают стандартизированный методологический подход к решению важных и достаточно сложных задач и позволяют получить последовательность и надежность результатов. Они широко используются в управлении предприятием для: планирования и составления графиков проектов по разработке продукции, загрузки производственных мощностей производственного предприятия, разработки новых продуктов и выбора нового продукта, оценки стратегий в области людских ресурсов, найма и продвижения по службе, проектирования производства (на основе набора очень специализированных услуг, которые могут быть организованы для обеспечения новых творческих и устойчивых процессов, и т. д.), реализации концепции бережливого производства, позволяющей повысить операционную эффективность технической инфраструктуры компании и т. д. [99, 142]. Характерным для них является использование искусственного интеллекта, способного моделировать интеллектуальные функции, в том числе при оценке труда специалиста.

Как указано в исследовании, современные способы оценки труда специалиста представляют собой крупномасштабные пакеты прикладного программного обеспечения, которые поддерживают бизнес-процессы и поток информации, а также отчетность и анализ данных в фирмах как организациях [8]. При управлении персоналом они обеспечивают: управление организационной структурой; расчет заработной платы; кадровый учет; учет времени; планирование расходов на персонал; планирование карьеры и отслеживание продвижения

персонала в организационной структуре; работу с кадровым резервом; подбор персонала на вакансии; обучение персонала; системы аттестации; управление компетенциями. Таким образом, современная интеллектуальная HR-система представляет собой комплекс технологий, автоматизирующих и облегчающих работу с персоналом, начиная от повседневного учета данных, заканчивая стратегическими решениями по развитию предприятия.

В исследовании И. Кусуми отмечается, что надлежащее управление конфликтами интересов (COI) между секторами здравоохранения и фармацевтическими компаниями становится все более необходимым для всех медицинских работников, поскольку это может поставить под угрозу оказание помощи, ориентированной на пациента [131]. В области гематологии большое разнообразие терапевтических стратегий и новых методов лечения привлекло значительное внимание фармацевтических компаний, что привело к интенсивному маркетингу. Однако мало что известно о характеристиках и тенденциях оплаты труда и оценки труда сертифицированных гематологов в Японии, работающих в фармацевтических компаниях.

Поиск и систематизация различных источников мотивации – это собственно попытка найти пути повышения производительности труда конкретного фармацевта и персонала в целом. Цель работы В.М. Толочко — определить источники мотивации специалистов фармкомпаний в рамках их трудовой деятельности как залог создания системы адаптивного управления персоналом и оценки труда [144]. В качестве основы предложена мотивационная анкета «Инвентаризация источников мотивации», которая была адаптирована исходя из специфики деятельности в фармкомпаниях. Было выбрано пять современных источников мотивации, изучение которых позволит совершенствовать систему управления персоналом, включая оценку труда специалистов. Полученные результаты свидетельствуют о перспективности использования дальнейшего исследования для совершенствования системы управления персоналом через разработку и дальнейшее внедрение технологий управления мотивационным

профилем специалиста с учетом их показателей и направленности источников мотивации.

В исследовании З. Хорненка для оценки труда специалистов в фармацевтической отрасли используется понятие «уровень профессионального общения», которое рассматривается как процесс взаимопонимания в определенной предметной области, процесс обмена информацией между профессионалами. Недавние исследования объединили профессиональное и деловое общение и применили этот термин ко всем формам общения и отношений на рабочем месте, как к устным, так и к документальным, как к прямым, так и с использованием электронных средств. Кроме того, для профессионального общения характерны определенные черты: наличие коммуникаторов определенной отрасли, профессионально выполняющих свои обязанности; владение коммуникаторами понятийно-категориальным аппаратом своей сферы деятельности; общая коммуникативная сфера — научная, производственная, образовательная [84].

Таким образом, помимо экономической эффективности, в процессе оценки можно выявить эффективность развития сотрудника, уровень вовлеченности сотрудников, приемлемость с учетом конкретных условий осуществления производственно-хозяйственной деятельности и т. д.

Ряд зарубежных исследователей считает оценку развития сотрудника важной для осуществления эффективного управления предприятием в условиях инновационного развития [82, 89, 121]. От ее результатов зависят управленческие решения по активизации, формированию программы развития сотрудника, ее разработке, внедрения на предприятии и т. д. Именно поэтому процесс оценки требует системности и структуры, а также надлежащего информационного обеспечения.

Анализ возможностей оценки развития сотрудника, овладения новыми профессиональными навыками (подходы, внедрение новых технологий работы), деловых качеств сотрудников, уровня управления персоналом и т. д. показал, что в литературе нет единого инструментария, предназначенного для оценки результатов развития сотрудника. Для этого используются наблюдения, чек-листы, анкеты,

устные опросы, экспертная оценка, анализ итоговых работ, цветной тест отношений, психометрическая шкала Лайкерта, утрехтская шкала вовлеченности в работу Н. Сирегар и др. [145]. Большинство из этих методов реализуются индивидуально, либо являются частью методов, предполагающих использование системы оценочных показателей. Например, этап оценки технологии развития сотрудника включает в себя тестирование, анкетирование для предоставления обратной связи, которая может быть сделана с помощью диагностического контрольного перечня компетенций [37]. Это позволяет выявить навыки сотрудников, полученные в процессе развития, и его эффективность.

Показатели оценки труда персонала содержат ряд оценочных показателей, которые обобщены по трем направлениям: указывают на уровень организации управления, характеризуют технологический и образовательный менеджмент [79, 96]. Для оценки каждой из областей рекомендуются следующие показатели: качественное укомплектование кадрами; уровень квалификации персонала; коэффициент стабильности персонала; эмоциональный интеллект; уровень соответствия целей персонала бизнес-целям; степень удовлетворенности работой; уровень социальной напряженности и конфликтности; уровень трансформации ролей в коллективе; уровень занятости и др.

Методика расчета показателей предусматривает экспертные оценки, математический расчет количественных показателей и анкетирование (например, при оценке эмоционального интеллекта). Для оценки эффективности труда персонала организации рекомендуется применять подход, согласно которому экономический эффект будет определяться как разница между изменением производственных и учебных затрат [15]. Автор рекомендует различные подходы к оценке эффективности развития для следующих случаев: обучение необходимо для развития новой профессии или должности с целью дальнейшего совмещения должностей; обучение работников, которое предусмотрено законом и контролируется органами власти (в этом случае экономический эффект предлагается определить как экономическую оценку последствий непроведения данного обучения); оценку эффекта обучения непромышленного персонала;

эффективность развития персонала. Таким образом, эффективность труда персонала можно измерить, как в абсолютном денежном выражении, так и в виде относительных показателей.

Методические подходы к оценке труда сотрудника на основе зарубежных исследований включают рейтинговые системы оценки (анкетирование, рейтинговые шкалы, метод парных сравнений, ранжирование) и комбинированные (балльная система, интервью/собеседование, аттестационные листы, метод 360 градусов, самооценка, портфолио достижений, KPI / метрики эффективности).

Таким образом, в зарубежных исследованиях основной акцент сделан на системный и структурированный подход к оценке труда персонала с использованием современных интеллектуальных технологий, а также методов автоматизации и стандартизации процессов управления производительностью сотрудников. Особое внимание уделено интеграции инновационных методов, таких как системы искусственного интеллекта AI (Artificial Intelligence) и специализированные программные комплексы, поддерживающие решение комплексных задач управления персоналом и совершенствования рабочих процессов. Эти технологии активно используются для повышения операционной эффективности компаний, разработки стратегий и планирования, что позволяет более точно и объективно оценивать вклад каждого сотрудника в деятельность организации. В таких системах особое значение придается учету множества факторов, влияющих на производительность труда, включая управленческую структуру, карьерное планирование, контроль затрат на персонал и его квалификацию.

Интеллектуальные системы управления персоналом широко применяются в зарубежных компаниях для оценки компетенций и анализа эффективности работы сотрудников [118]. Например, многие компании используют такие системы для осуществления кадрового учета, расчета заработной платы, планирования расходов на персонал, а также для обеспечения более точного учета рабочего времени и отслеживания показателей карьерного роста. При этом автоматизация таких процессов позволяет организациям не только сократить время на рутинные

операции, но и принять более взвешенные решения о распределении кадровых ресурсов. Это особенно актуально в сфере фармацевтики, где точность и надежность оценки труда сотрудников имеют критическое значение из-за особенностей отрасли, связанных с высоким уровнем ответственности и специализированными компетенциями, необходимыми для работы в этой сфере. В данном контексте особый интерес представляет адаптация отдельных элементов зарубежного опыта для использования в российских фармацевтических компаниях, где вопросы обеспечения точной и систематической оценки труда также становятся приоритетными.

Еще одним интересным аспектом является опыт зарубежных компаний в использовании методов мотивационного профилирования для повышения производительности труда [79, 96, 145]. В исследованиях отмечается, что эффективное управление мотивацией сотрудников может способствовать их профессиональному развитию, а также снижению текучести кадров. Для фармацевтической отрасли, где профессиональная адаптация и закрепление сотрудников на рабочих местах являются значимыми задачами, применение мотивационного профилирования представляется особенно актуальным. В зарубежных компаниях мотивационные анкеты и тесты, направленные на определение приоритетных факторов, влияющих на удовлетворенность и приверженность сотрудников, позволяют создать более гибкие и адаптивные системы управления. В фармацевтических организациях данный подход может быть успешно адаптирован для формирования индивидуальных стратегий развития сотрудников, что особенно актуально в условиях жесткой конкуренции и высокой ответственности, связанной с производством и реализацией фармацевтической продукции.

Также в зарубежных исследованиях важное место занимают методы оценки, направленные на анализ профессионального и делового общения сотрудников [145]. В условиях, когда коммуникативные навыки становятся критически важными для сотрудников фармацевтических компаний, работающих с пациентами и медицинскими представителями, развитие навыков

профессионального общения может оказывать значительное влияние на общую производительность и удовлетворенность работой. Опыт зарубежных компаний показывает, что грамотное управление процессами деловой коммуникации и взаимопонимания между сотрудниками может стать важным фактором успеха для фармацевтических компаний, так как именно фармацевты являются посредниками между производителем и конечным потребителем. Поэтому целесообразным представляется включение показателей профессионального общения в систему оценки труда специалистов фармацевтической отрасли, что позволит повысить их вовлеченность и удовлетворенность работой, а также улучшить качество обслуживания клиентов.

Развитие профессиональных компетенций является неотъемлемой частью кадровой политики фармацевтических компаний [31, 87, 149].

Обучение в зарубежных компаниях основывается на том, что менеджеры посещают 3–4 тренинга в год; медицинские представители проходят индивидуально подобранные тренинги дважды в год и еще два тренинга в рамках региональных и национальных совещаний; программы обучения включают развитие коммуникативных навыков, технику проведения презентаций, работу с CRM-системами и обучение методам аналитики.

В заключение следует отметить, что опыт зарубежных исследований в области оценки труда сотрудников может быть успешно адаптирован для использования в российских фармацевтических компаниях [78, 113, 129, 150]. Методы, основанные на применении современных информационных и интеллектуальных технологий, позволяют повысить точность и объективность оценки, что крайне важно для таких специалистов, как фармацевтические, где уровень компетенции и ответственности сотрудников имеет непосредственное влияние на качество предоставляемых услуг. Применение отдельных элементов зарубежного опыта, таких как методы BARS, мотивационные профили, а также системы оценки профессионального общения и диагностики вовлеченности сотрудников, может способствовать более эффективному управлению персоналом,

улучшению условий труда и повышению конкурентоспособности российских фармацевтических компаний на рынке.

1.3. Структуризация и характеристика основных принципов, критериев и показателей оценки труда специалистов организаций

Несмотря на важность разработки и отбора достоверных показателей оценки эффективности работы специалистов организации, в настоящее время не существует единых критериев для их формирования, так как для каждой организации они уникальны в связи с особенностями ее внутренней среды, в числе которых ее организационная структура, зрелость, виды деятельности, кадровый состав, цели, особенности стратегии и т. д. [33]. Но при формировании критериев следует учитывать общие принципы, придерживаясь которых организация обеспечивает справедливость оценки, повышает доверие сотрудников к системе и способствует их вовлеченности и мотивации, так как каждый сотрудник понимает, как его работа будет оцениваться и на каких основаниях строится оценка [32, 109]. К тому же оценка эффективности должна быть прозрачна и объективна. Принципы помогают сформулировать ясные критерии и подходы к оценке, которые учитывают специфику деятельности сотрудников, цели и задачи компании.

Принципы оценки эффективности сотрудников — это базовые правила и ориентиры, направленные на создание объективной и прозрачной системы оценки, понятной всем участникам. Эти принципы отражены в Таблице 2 [25].

Таблица 2 — Принципы оценки эффективности сотрудников и их содержание

Название принципа	Содержание
Валидность	Максимально точное определение показателя эффективности работы специалиста
Надежность	Обеспечение получения стабильных результатов.
Различительная способность	Обеспечение возможности выявлять различия в успешности специалистов
Понятность	Изложение в доступной для однозначного понимания всеми сотрудниками содержания
Прозрачность	Процесс оценки должен быть доступен и открыт, чтобы исключить субъективность и предвзятость

Продолжение Таблицы 2

Название принципа	Содержание
Динамичность	Система оценки должна быть гибкой и адаптироваться к изменениям внутренних и внешних факторов
Объективность	Оценка должна проводиться на основе фактических данных и проверяемых результатов, минимизируя влияние субъективных мнений
Примечание: составлено автором на основе [25]	

Использование вышеперечисленных принципов позволяет сформировать рациональную систему критериев, обеспечивающую обоснованность выбора показателей оценки. Для того чтобы валидность критерия была высокой, необходимо брать в учет только те критерии, которые напрямую относятся к трудовой функции и способны оценить эффективность ее выполнения сотрудником [109]. Именно поэтому при разработке критериев эффективности нельзя руководствоваться стандартным набором критериев, не соотнося их с обусловленной функцией специалистов, чтобы не допустить кадровых ошибок и вытекающих из этого последствий.

Принцип надежности проявляется в следующем: при оценке эффективности одного специалиста разными экспертами и сотрудниками, ее результаты должны быть идентичными, также повторные оценки должны обеспечивать схожие результаты [26]. Критерии должны быть согласованными не противоречить друг другу.

К примеру, принцип различительной способности позволяет определить, если все сотрудники в отделе продаж компании не заключили ни одного договора с заказчиками за месяц, то между ними нет различия и данный показатель не несет пользы, и впоследствии по таким результатам невозможно проводить кадровые мероприятия [25].

Критерии и методы оценки должны быть легко понимаемы сотрудниками. Это означает, что каждый сотрудник четко знает, по каким показателям его работа оценивается и как результаты оценки будут влиять на его карьеру [27]. Простые и ясные критерии повышают доверие к системе оценки и снижают риск недопонимания.

Принцип прозрачности дает возможность сотрудникам узнать результаты оценки, а также понимать, каким образом они были получены [13]. Это помогает создать доверительную атмосферу и укрепляет чувство справедливости.

Динамичность проявляется следующим образом: если меняются стратегические задачи или структура компании, критерии оценки должны пересматриваться, чтобы всегда отражать актуальные цели и задачи [46].

Объективность позволяет учесть только достижения, навыки и результаты, что исключает возможность несправедливого отношения к сотрудникам.

Эти принципы в совокупности обеспечивают справедливую, эффективную и актуальную систему оценки, которая не только позволяет объективно оценить работу сотрудников, но и поддерживает их мотивацию и развитие [37; 149].

Вопрос о формировании системы критериев оценки персонала необходимо рассматривать в качестве естественного дополнения при обзоре методов оценки. Это объясняется тем, что любая оценка, по своей сути, есть сопоставление одного объекта с другим. В частности, в сфере оценки персонала это сопоставление определенных показателей, отражающих (в обобщенном виде) состояние персонала с критериями, то есть с какими-либо заранее установленными величинами (которые чаще всего имеют количественный характер). Иными словами, показатели оценки характеризуют уровень достижения того или иного критерия [71].

Не углубляясь в вопрос классификации критериев оценки персонала (которые в целом разделяются на общеорганизационные и специализированные, количественные и качественные, объективные и субъективные), следует отметить, что в настоящее время единая общепринятая методика по разработке и формированию критериев оценки персонала отсутствует.

В зависимости от специфики деятельности организации, ее масштаба, отрасли и иных сопутствующих факторов руководство организации (либо менеджеры по кадрам) разрабатывают эти критерии для своей организации на основе полной самостоятельности. В качестве таковых могут быть использованы:

нормативы качества продукции, производительности труда, учет рабочего времени и другие критерии [46].

Согласно В.Е. Батову и др., применяемые оценочные критерии для специалистов компаний можно разделить на 2 основные группы [46]:

- эффективность или же результат. При использовании критериев эффективности предварительно фиксируются задачи, которые необходимо выполнить, и сравниваются результаты отдельного сотрудника, как правило, с эталонными показателями;

- компетенции, включая профессиональные навыки и личностные характеристики.

Как отмечается в исследовании И.А. Ивановой, оценка труда специалистов — это сложный процесс, включающий в себя всесторонний анализ профессиональных компетенций, достижений и личных качеств сотрудников [15]. Компании разрабатывают различные системы и критерии для оценки, чтобы объективно судить о вкладе специалистов в общую деятельность организации. Критерии могут варьироваться в зависимости от целей компании, специфики работы и должностных обязанностей, и подходы к оценке могут быть как формализованными, так и неформализованными.

Наиболее часто используемые критерии оценки труда специалистов можно разделить на несколько категорий: профессиональные компетенции, результаты работы, личностные качества и профессиональное развитие, как отмечается в исследовании В.Е. Батова [46].

1. Профессиональные компетенции — критерий включает в себя знания и навыки, необходимые для выполнения конкретной работы. Компании часто оценивают уровень знаний сотрудника, его способность решать сложные задачи и применять свои умения на практике. Важными аспектами являются также способность к обучению и адаптации, особенно в условиях быстрого изменения технологий и рыночных условий.

2. Результаты работы — могут оцениваться по выполнению задач, достижению ключевых показателей эффективности (KPI) и вкладу в достижение

стратегических целей компании. В этом случае оценивается не только объем выполненной работы, но и ее качество. Например, для специалиста по продажам это может быть объем продаж и удовлетворенность клиентов, а для разработчика — надежность и функциональность программного обеспечения.

3. Личностные качества и коммуникативные навыки — их важно оценивать, так как они определяют, насколько сотрудник эффективно взаимодействует с коллегами и клиентами. К таким качествам относятся стрессоустойчивость, способность к сотрудничеству, ответственность и лидерские качества. Они могут напрямую влиять на рабочую атмосферу и продуктивность команды.

4. Профессиональное развитие — компании часто оценивают и стремление к профессиональному росту, так как это показатель долгосрочного потенциала специалиста. Включаются такие параметры, как участие в тренингах и семинарах, наличие дополнительных сертификаций и успешное освоение новых навыков.

В исследовании А.Я. Кибанова отмечается, что многие компании используют смешанные методы и специализированные инструменты для оценки труда, чтобы интегрировать различные критерии и подходы. Среди них можно выделить [22]:

- грейдинг (градация) — метод, при котором для каждой должности и уровня разрабатываются определенные шкалы и уровни компетенций. Грейдинг позволяет сравнивать сотрудников с разным уровнем опыта и профессионализма, определяя для каждого уровень компетенций и требований;

- профессиональное тестирование, когда компании могут использовать тесты и кейсовые задачи для оценки конкретных навыков. Тестирование может включать как технические задания, так и ситуационные задачи, направленные на оценку принятия решений, аналитического мышления и навыков работы в стрессовой ситуации;

- системы вознаграждений и премирования — могут включать бонусы за выполнение плана, достижение целей компании или успешное завершение проектов;

- HR-аналитика — современные компании используют HR-аналитику, которая анализирует данные о результатах, поведении и вовлеченности

сотрудников, чтобы выявлять закономерности и прогнозировать будущую эффективность. Системы аналитики помогают учитывать многие аспекты, такие как вовлеченность, частота обучения и динамика продуктивности.

Особое значение придается системам оценки труда, основанным на использовании показателей КРІ, что отражается в следующих аспектах [11]:

1. Целеполагание и мотивация: КРІ помогают установить четкие цели для сотрудников, способствуя повышению их мотивации и сфокусированности на достижение конкретных результатов. Например, цель по увеличению продаж определенного продукта может побудить сотрудника активнее работать с клиентами и искать новые возможности.

2. Наиболее полная оценка эффективности: КРІ позволяют объективно оценивать эффективность работы сотрудников. Это может включать такие показатели, как объем продаж, количество новых клиентов, частота встреч с клиентами и другие. Регулярный мониторинг этих показателей помогает выявлять успешные стратегии и области, требующие улучшения.

3. Принятие рациональных управленческих решений: с помощью КРІ можно анализировать данные по продажам и определять, какие стратегии работают лучше всего. Это позволяет корректировать тактики, фокусироваться на наиболее прибыльных направлениях и оптимизировать ресурсы.

4. Индивидуальный подход к вознаграждению и поощрению: КРІ часто связаны с системой вознаграждений. Если сотрудники достигают или превышают установленные показатели, они могут получать бонусы или другие формы признания, что способствует улучшению их производительности и общему увеличению объема продаж.

5. Обратная связь и обучение: КРІ предоставляют ценные данные для обратной связи и оценки потребностей в обучении. Например, если сотрудники не достигают заданных целей, можно определить, в каких областях им требуется дополнительное обучение или поддержка.

6. Анализ рынка и потребностей клиентов: КРІ помогают отслеживать тенденции на рынке и изменения в потребностях клиентов. Это позволяет

адаптировать подходы к продажам и предлагать наиболее актуальные продукты и услуги.

В рамках классификации КРІ особое внимание уделяется их разделению на операционные и стратегические показатели [13]:

1. Операционные КРІ, к которым относятся показатели, отражающие эффективность текущей деятельности, такие как объем выполненных заказов, количество визитов к клиентам, среднее время обработки заказа и уровень удовлетворенности клиентов;

2. Стратегические КРІ, которые направлены на долгосрочное развитие компании, включая рост рыночной доли, укрепление лояльности клиентов и внедрение инновационных решений в условиях меняющейся эпидемиологической обстановки.

Также КРІ подразделяются на количественные (например, объем продаж, процент выполненного плана) и качественные (например, уровень удовлетворенности клиентов или соблюдение стандартов взаимодействия).

Формирование перечня КРІ для сотрудников отдела продаж в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки должно учитывать изменяющиеся реалии рынка. Приоритетными становятся показатели, связанные с гибкостью, оперативностью и качеством работы. Например, внедрение КРІ, связанных с количеством успешно завершенных онлайн-визитов или уровнем выполнения удаленных консультаций, позволяет адекватно оценить труд сотрудников в условиях ограниченного личного взаимодействия с клиентами [11, 66]. Также важно учитывать адаптивность сотрудников к новым форматам работы, что отражается в дополнительных КРІ, направленных на оценку скорости освоения новых инструментов.

Таким образом, правильно установленные и управляемые КРІ могут значительно повлиять на увеличение объема продаж и общий успех организаций, включая фармацевтические, особенно для оценки труда сотрудников отдела продаж.

Для определения состава КРІ для оценки труда сотрудников отдела продаж фармацевтических компаний с учетом изменений во внешней среде, включая влияние пандемии COVID-19, рассмотрены как традиционные, так и новые КРІ, которые будут учитывать не только объемы продаж, но и другие критически важные аспекты, такие как соблюдение санитарных норм, поддержка клиентов и адаптивность сотрудников к изменяющимся условиям (Приложение Б).

Эта таблица КРІ учитывает новые условия и риски, с которыми сталкиваются сотрудники фармацевтических компаний, и направлена на комплексную оценку их труда в изменившейся внешней среде. Данные показатели помогут количественно или качественно оценить каждый из предложенных КРІ, что позволит оценивать производительность сотрудников более объективно и всесторонне.

Выполненные на основе анализа имеющихся научных данных структуризация и характеристика основных принципов, критериев и показателей оценки труда специалистов организаций позволили заключить, что оценка труда специалистов является необходимым элементом управления, который позволяет выявлять сильные стороны и зоны для развития сотрудников, оптимизировать рабочие процессы и улучшать мотивацию. Выбор критериев оценки зависит от стратегии компании, целей и особенностей корпоративной культуры [83, 111]. Эффективная система оценки должна быть объективной, справедливой и прозрачной, чтобы сотрудники видели взаимосвязь между своей работой и вознаграждением. Это создает условия для профессионального роста и укрепляет доверие между сотрудниками и руководством.

Критический анализ представленных в отечественной и зарубежной научной литературе принципов, критериев и методических подходов к оценке труда показал, что большинство подходов к оценке эффективности труда сотрудников основывается на нескольких общих характеристиках. Прежде всего, это ориентация на показатели, которые отражают количественные и качественные результаты работы, включая объем продаж, производительность, точность и соблюдение сроков выполнения задач, а также уровень удовлетворенности [3, 32, 40, 53]. Методы оценки чаще всего включают использование КРІ, которые

позволяют отслеживать выполнение задач на основе заранее установленных критериев. Среди таких показателей наиболее распространены объемы продаж, количество заключенных сделок, число обслуженных клиентов, а также выполнение стандартов качества и соблюдение трудовой дисциплины [6].

Сравнительный анализ используемых в российских и зарубежных организациях подходов к оценке труда специалистов фармацевтической отрасли выявил ряд эффективных практик:

1. В России акцент сделан на операционные KPI, связанные с выполнением количественных планов, а также на внедрение систем мотивации, завязанных на достижение определенных финансовых показателей. Также активно используются показатели, оценивающие качество взаимодействия с клиентами в условиях высокого спроса на фармацевтическую продукцию;

2. Зарубежные компании делают упор на интегрированные модели оценки труда, где KPI включают не только финансовые результаты, но и аспекты устойчивого развития, такие как вовлеченность сотрудников и адаптивность в условиях кризиса. Примером являются показатели, измеряющие скорость внедрения новых технологий в работе, качество обслуживания клиентов в условиях дефицита ресурсов и соблюдение стандартов корпоративной социальной ответственности.

Следует отметить, что сложившиеся традиционные подходы к оценке эффективности труда зачастую не учитывают сформировавшиеся реалии, новые риски и требования, с которыми сталкиваются фармацевтические специалисты в условиях динамичной среды, о чем свидетельствуют данные, отражающие состояние вопроса в последние пять лет, с момента возникновения коронавирусной пандемии.

1.4. Обоснование актуальности адаптации методов оценки труда специалистов фармацевтических компаний с учетом эпидемиологических факторов влияния

Изменения условий труда сотрудников фармацевтических компаний в условиях пандемии COVID-19 стали очевидными с самого начала кризиса. Во-первых, значительно увеличился объем работы сотрудников аптечных и фармацевтических компаний: спрос на лекарственные препараты, средства личной защиты и санитарную продукцию резко возрос. При этом физическая безопасность самих работников оказалась под угрозой из-за риска заражения COVID-19 [60, 81].

Помимо необходимости взаимодействовать с увеличившимся потоком потребителей, фармацевтические специалисты вынуждены соблюдать строгие санитарные меры, регулярно проводить дезинфекцию, носить маски и другие средства защиты. Эти меры не только создают дополнительные физические неудобства, но и повышают риск профессионального выгорания, так как работники вынуждены соблюдать строгие санитарные требования и контролировать их соблюдение потребителями, что часто вызывает недовольство и сопротивление со стороны последних [3, 37].

Кроме того, в условиях пандемии изменилась структура запросов потребителей. Люди начали обращаться к медицинским и фармацевтическим работникам за консультациями не только по вопросам выбора ЛП (лекарственных препаратов), но и за информацией о профилактике и симптомах COVID-19, методах укрепления иммунитета, а также за советами о том, как поступать при проявлении симптомов болезни [98, 117]. Таким образом, на сотрудников аптечных и фармацевтических компаний легла новая ответственность за предоставление информации, связанной с инфекционными заболеваниями. Это требует от них дополнительных знаний в области вирусологии и инфекционных заболеваний, а также навыков работы с людьми, которые могут находиться в стрессовом состоянии или испытывать страх и тревогу [145].

Методы оценки, разработанные для стабильных условий, предполагают использование объективных показателей, которые можно измерить, сравнивая их с заранее установленными стандартами. Однако пандемия COVID-19 изменила многие аспекты условий работы, особенно для таких сфер, как здравоохранение и фармацевтика, где нагрузка на сотрудников существенно возросла, и их работа стала связана с повышенными рисками. В фармацевтических организациях, помимо отделов продаж и медицинских подразделений, под значительным влиянием изменений оказались и такие структуры, как логистические подразделения, занимающиеся доставкой ЛС, маркетинговые отделы, адаптирующие стратегии под текущие потребности общества, и клиентские сервисы, взаимодействующие с потребителями в условиях неопределенности и высокого уровня тревожности. Введение новых требований, связанных с санитарно-эпидемиологической безопасностью, соблюдением дистанции и использованием средств индивидуальной защиты, добавило к обязанностям фармацевтических специалистов целый ряд новых задач, требующих учета при оценке их работы [145].

Основные изменения условий труда включают следующие аспекты. Во-первых, произошел значительный рост объемов и интенсивности работы. Фармацевтические компании столкнулись с необходимостью срочного производства и распространения ЛП, вакцин и средств защиты, что привело к увеличению объемов выпуска и давления на отделы продаж и логистику. Сотрудники, особенно в отделах продаж и медицинских подразделениях, должны были обучиться новым стандартам безопасности и усвоить большой объем новой информации, связанной с COVID-19, чтобы предоставлять квалифицированные консультации [4, 59]. Во-вторых, увеличился уровень стресса, так как сотрудники подвергались как физическому, так и психологическому давлению. Лица, с которыми приходилось общаться, находящиеся в тревожном состоянии, часто требовали эмоциональной поддержки и качественных разъяснений, что влечет за собой необходимость оценки таких показателей, как эмоциональная устойчивость и способность к поддержке контактеров.

Традиционные критерии оценки труда не учитывают дополнительных нагрузок, которые появились у сотрудников фармацевтических компаний, и повышенного уровня стресса, с которым они столкнулись. В обычное время эти показатели позволяют работодателю оценить эффективность и производительность фармацевтического специалиста на рабочем месте, но они не отражают дополнительную физическую и эмоциональную нагрузку, которую пандемия наложила на работающих в системе здравоохранения. Стандартные критерии также не включают соблюдение новых мер санитарной безопасности, требования к дополнительной осведомленности в отношении инфекционных заболеваний, необходимость психологической поддержки потребителей, что стало особенно актуальным в условиях повышенной тревожности населения [150].

В связи с изменениями в условиях труда и возросшей ответственностью сотрудников фармацевтических компаний возникает необходимость в пересмотре критериев оценки их работы [149]. Новые критерии должны учитывать не только стандартные показатели производительности, но и такие качества, как стрессоустойчивость, эмоциональный интеллект, способность к обучению и адаптации к новым знаниям, а также готовность работать в условиях повышенного риска. В частности, особым критерием становится соблюдение санитарных норм и способность обеспечивать безопасность.

Важным новым критерием оценки труда сотрудников фармацевтических компаний является их способность быстро адаптироваться к изменяющимся условиям и новшествам в сфере здравоохранения [145]. За время пандемии сотрудникам фармацевтических компаний пришлось освоить большой объем новой информации, касающейся как самого вируса, так и методов профилактики и лечения, а также новых правил и норм работы. Быстрая адаптация к изменениям, готовность учиться и применять на практике новые знания также должны быть учтены в системе оценки их труда. Сотрудник, который способен эффективно усваивать и применять новые знания, более подготовлен к работе в условиях кризиса и может более результативно работать. Меняются формы взаимодействия медицинских и фармацевтических компаний, переходя на онлайн режим [10].

Фармацевтическая отрасль в период эпидемиологической нестабильности сталкивается с новыми вызовами, что требует пересмотра перечня применяемых KPI. Среди наиболее значимых показателей можно выделить:

1. Оперативность выполнения заказов, что определяется через среднее время обработки заказа и доставки продукции клиентам;
2. Качество взаимодействия с клиентами, что включает уровень удовлетворенности клиентов, измеряемый через опросы;
3. Объем выполненных визитов или дистанционных консультаций, что особенно актуально при переходе на удаленные форматы взаимодействия;
4. Процент выполнения плановых показателей, предполагающее учет выполнения плана продаж в изменяющихся рыночных условиях;
5. Соблюдение стандартов безопасности, что предполагает оценку работы сотрудников в контексте соблюдения санитарно-эпидемиологических норм;
6. Адаптивность сотрудников, что предполагает скорость внедрения новых подходов к работе, таких как цифровизация процессов.

Следовательно, в условиях изменяющейся внешней среды, особенно в условиях пандемии COVID-19, критерии оценки труда фармацевтических работников требуют серьезного пересмотра [145]. Для введения новых критериев оценки труда сотрудников фармацевтических компаний необходима разработка специальных программы и методов, которые будут учитывать новые требования. Например, работодатели могут использовать анкетирование для оценки уровня стресса и удовлетворенности сотрудников, внедрять практику профессиональной психологической поддержки, создавать условия для регулярного повышения квалификации сотрудников, особенно в области инфекционных заболеваний. Для оценки качества консультаций и межличностных коммуникаций могут быть использованы анонимные опросы или специальные наблюдения. Также важно внедрение системы поощрения для сотрудников, проявляющих высокую степень ответственности и профессионализма в условиях повышенной нагрузки. Современные критерии должны быть направлены на комплексную оценку навыков

и качеств, которые помогают специалистам эффективно работать в условиях повышенных требований к безопасности. Изменения в подходах к оценке труда позволят создать более справедливую и мотивирующую систему, которая будет способствовать повышению профессиональной удовлетворенности и укреплению кадрового состава в фармацевтической отрасли. т. к. стандартные подходы к оценке не способны охватить все аспекты работы сотрудников в условиях пандемии, где требуется умение поддерживать психологически напряженных клиентов и способность к быстрому обучению в условиях высоких нагрузок, быстрая адаптация и навыки принятия нестандартных решений.

Из уже используемых критериев оценки труда можно использовать количественные показатели, такие как объемы продаж и число обслуженных медицинских специалистов, которые остаются актуальными, однако их следует дополнить критериями, отражающими условия работы в период пандемии [145]. Необходимо учитывать как традиционные количественные критерии, так и новые качественные характеристики, важные для работы в условиях повышенных требований к безопасности и гибкости. Важными аспектами являются также включение показателей, позволяющих измерять уровень адаптации и обучения сотрудников, соблюдение правил санитарной безопасности и способность взаимодействовать в условиях стресса. Эти дополнительные критерии позволят создать более полную и объективную картину эффективности работы специалистов в условиях пандемии.

Традиционные подходы к оценке труда могут быть недостаточно эффективными, если они не учитывают факторов внешней среды [60; 83]. Например, фиксированные планы продаж, не адаптированные под кризисные условия, демотивируют сотрудников. Это подчеркивает необходимость более гибких систем оценки, которые учитывают текущую эпидемиологическую ситуацию.

Для повышения эффективности систем КРІ необходимо внедрять показатели, адаптированные под текущую эпидемиологическую обстановку; развивать системы обратной связи, позволяющие сотрудникам вносить

предложения по улучшению своей работы; усиливать акцент на нематериальной мотивации, включая признание достижений сотрудников; использовать цифровые инструменты для автоматизации процессов сбора и анализа KPI.

Методический подход к ситуационной оценке KPI в фармацевтической отрасли предполагает всесторонний анализ факторов, влияющих на труд сотрудников, с акцентом на адаптацию систем оценки и мотивации под изменяющиеся внешние условия [100]. В условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки становится особенно важно учитывать гибкость сотрудников, их способность адаптироваться к новым требованиям и качественно выполнять свои обязанности, что находит отражение в пересмотре применяемых KPI.

Изучение зарубежного опыта по доступным научным источникам также подтверждает актуальность обозначенной проблемы.

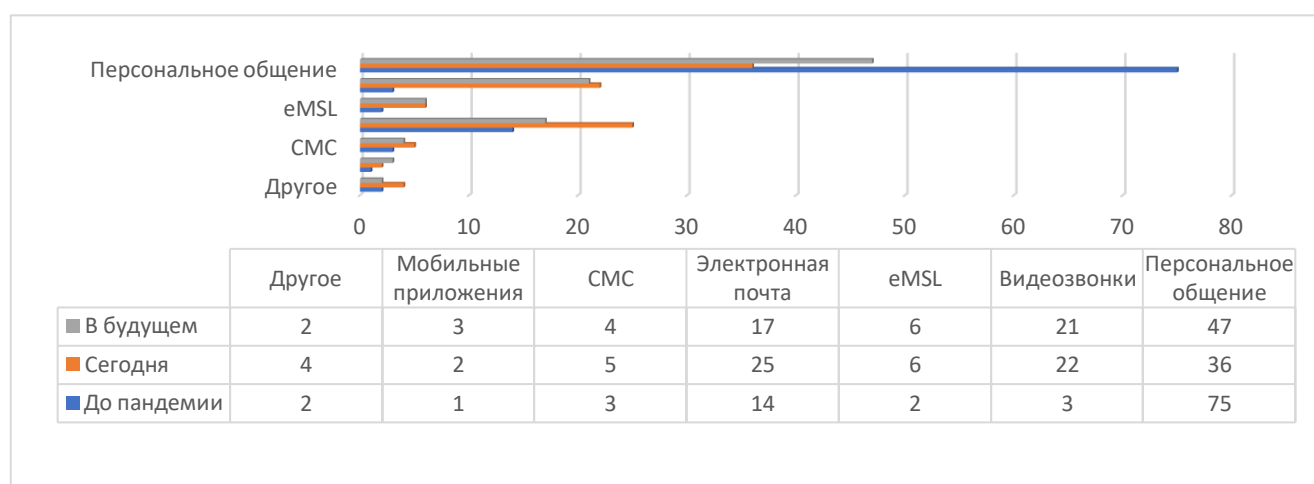
Направления совершенствования методики оценки труда специалистов фармацевтической компании в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки отражены в последних тенденциях в области медицинского взаимодействия, что определяется результатами исследования [37]:

- по состоянию на сентябрь 2022 года, среднее количество взаимодействий Medical Science Liaison (MSL – Медицинский научный представитель) на одного National Sales Representative (NSR – Национальный торговый представитель) за шестимесячный период все еще составляло 65% от допандемического уровня в ЕС4 / Великобритании и 73% в США. Для контекста это сопоставимо с личными контактами медицинских работников с торговыми представителями по состоянию на август 2022 года, достигнув 61% от уровня 2019 года в ЕС4 / Великобритании и 94% в США, по данным IQVIA Channel Dynamics;

- появилась гибридная модель медицинского взаимодействия. После пандемии произошел рост использования дистанционных и цифровых каналов, в частности, видеозвонков и электронной почты, которые значительно увеличили свою долю во всех медицинских контактах с медицинскими работниками с 3% и 14% до пандемии до 22% и 25% сегодня соответственно;

- кроме того, медицинские работники ожидают, что видеозвонки и электронная почта сохранят значительную долю медицинских контактов в будущем, на уровне 21% и 17% соответственно, даже если доля личных взаимодействий MSL восстановится. Отвечая на вопрос о наиболее эффективном и ценном формате участия MSL в опросе, проведенном Обществом MSL, 54% медицинских работников назвали личные встречи, 22% оценили личные и виртуальные встречи одинаково, а 14% назвали виртуальные встречи;

- 58% медицинских работников оценили взаимодействие с MSL как более ценное, чем визиты торговых представителей, а еще 18% медицинских работников оценили взаимодействие с MSL как гораздо более ценное. Тем не менее, согласно последнему опросу IQVIA, медицинские работники не думают, что личное взаимодействие с MSL полностью вернется к допандемическому уровню, и вместо этого в будущем будет стабилизироваться на уровне 47% всех медицинских контактов с медицинскими работниками. Это соответствует двум третям их допандемической доли, которая составляла 75% (Рисунок 1).



Примечание: источник — первичное исследование IQVIA, проведенное в августе-сентябре 2022 года в ЕС4/Великобритании и США, N=911 NSR

Рисунок 1 — Медицинское взаимодействие медицинских работников по каналам, EU4 / UK, США (Доля всех медицинских контактов, %)

Большинство медицинских работников в ЕС4 / Великобритании и США также прямо заявляют, что некоторые ключевые изменения в том, как они взаимодействуют с MSL, стали постоянными, в частности, удаленное и

виртуальное взаимодействие, использование виртуальных образовательных мероприятий в режиме реального времени и сокращение количества личных взаимодействий MSL, которые у них есть.

Тип информации, которую медицинские работники ищут у сотрудников отделов продаж, также развивается [43]. В то время как информация, связанная с новыми показаниями, а также об эффективности и безопасности продукта, по-прежнему является главным приоритетом, что было определено 70% медицинских работников, помощь в дистанционном ведении пациентов и дополнительная информация об экономической ценности новых методов лечения продвигаются вверх по списку приоритетов на 13% и 10% соответственно по мере увеличения доли ответов между текущей и будущей важностью.

Для того, чтобы участие врачей стало более ценным, 61% медицинских работников определяют большую личностность в качестве основного отличительного признака, за которым следует получение большего количества реальных данных, особенно связанных с влиянием на результаты дистанционного лечения пациентов (54% ответов), и информации о терапевтических инновациях, которые позволяют осуществлять уход на дому и самостоятельное управление пациентами (51% ответов).

Отвечая на вопрос о самых больших проблемах, связанных с виртуальным вовлечением в медицинские дела, 60% медицинских работников указывают на построение отношений с сотрудниками отделов продаж, маркетинга и медицинского отдела, в то время как 44% медицинских работников выделяют виртуальное обсуждение сложных тем, что делает особенно трудным для новых MSL эффективное взаимодействие таким образом.

Несмотря на эти в целом последовательные тенденции в предпочтениях и ожиданиях медицинских работников в ЕС4 / Великобритании и США, между странами существуют заметные различия. Это означает, что требуется индивидуальный подход к медицинскому взаимодействию с учетом местных особенностей, в то же время обеспечивающий согласованность основных сообщений в разных странах.

Современные тенденции в области связи, демографические изменения, глобализация экономики и необходимость оптимизации издержек формируют новые модели занятости. В последние годы активно используется термин «удаленная работа», появление которого связано с именем Дж. Ниллеса, который в 1972 году отметил, что благодаря развитым средствам связи отпадает необходимость в присутствии работников в офисе для выполнения трудовых функций. Ежегодно число сотрудников, работающих удаленно, по всему миру увеличивается на 20–30%. В США на данный момент каждый пятый гражданин работает удаленно, а 30 млн человек хотя бы один день в неделю работают из дома. В России 9% работников трудятся удаленно, при этом более 77% из них готовы перейти на такую форму работы [18].

Тем не менее, удаленная работа охватывает широкую категорию работников, включая тех, кто использует электронные средства связи, находясь вне офисного пространства [26, 73]. Важно отметить, что основным определением термина «удаленная работа» является выполнение трудовых функций с использованием информационно-телекоммуникационных технологий. Данный термин используется также в контексте различных типов договорных отношений, таких как трудовые и гражданско-правовые контракты, которые характеризуются различием в правовом статусе работников. В последнем случае термин «фриланс» приобрел особую популярность.

В России понятие удаленной работы было закреплено в законодательстве в 2013 году, когда Трудовой кодекс был дополнен статьей 49.1, регулирующей трудовые отношения дистанционных работников [61]. Согласно этой статье, удаленная работа включает выполнение трудовой функции вне места нахождения работодателя, с использованием средств связи, включая интернет. Для работников, заключивших трудовые договоры о дистанционной работе, это означает отсутствие необходимости присутствовать на стационарном рабочем месте.

Исследования показывают как преимущества, так и недостатки удаленной работы для работников и работодателей [50]. С точки зрения работодателей, удаленная работа предоставляет возможности для значительной экономии на

содержании офисов и укрепления лояльности сотрудников, предпочитающих гибкость. Для работников же такие условия предлагают гибкий график, экономию времени и средств на поездки в офис, а также возможность работать в любой точке мира, что способствует улучшению баланса между личной жизнью и трудовой деятельностью.

Вопросы эффективного управления персоналом в условиях удаленной занятости становятся предметом активного исследования, так как традиционные подходы к управлению здесь не всегда эффективны [50, 137]. Основной проблемой является обеспечение правильного баланса между работой и личной жизнью, а также преодоление социальной изоляции сотрудников [96]. Для решения этих проблем предлагаются различные управленческие стратегии, включая улучшение коммуникации между коллегами, внедрение гибких графиков работы, создание программ менторства и наставничества, а также регулярные личные встречи для укрепления командной работы и поддержания эмоциональной связи между сотрудниками.

Таким образом, несмотря на явные преимущества удаленной работы, существует ряд сложностей, которые необходимо учитывать при ее внедрении и управлении, включая проблемы социальной изоляции, недостаточную заметность сотрудников и необходимость поддержания высокого уровня коммуникации внутри команды.

В современных фармацевтических компаниях, использующих модель дистанционного управления персоналом, ключевую роль играет процесс отбора и оценки сотрудников [48]. Особое внимание уделяется процедурам ассесмента, позволяющим комплексно оценить профессиональные и личностные качества кандидатов на должность медицинского представителя [13, 22]. В данной работе проведен детальный анализ методов ассесмента, применяемых как в отечественных, так и в международных фармацевтических компаниях.

Современные исследования в области удаленной работы подчеркивают значимость личностных характеристик для успешного функционирования сотрудников в подобных условиях [51]. Среди ключевых качеств выделяются

склонность к автономной деятельности, ориентация на результат, высокий уровень самодисциплины и ответственность за поддержание постоянной связи. Эти характеристики особенно актуальны для медицинских представителей и региональных менеджеров, работающих дистанционно, поскольку они должны не только обладать профессиональными компетенциями, но и эффективно организовывать свой рабочий процесс без постоянного контроля со стороны руководства.

В неспециализированном частично распределенном офисе удаленно работают отдельные сотрудники разных подразделений компании. Смешанный частично распределенный офис объединяет элементы первых двух моделей: некоторые отделы работают полностью дистанционно, а в других удаленный формат применяется лишь частично [74].

В сложившихся условиях теперь требуется гораздо больше, чем просто предоставление соответствующей научной информации медицинским работникам. Не менее важно, как, когда и где предоставляется такая информация. Точно так же медицинские работники ожидают большей ценности за счет персонализации и контекстуализации, когда каждый фрагмент информации связан со следующим, чтобы обеспечить связанное понимание для беспрепятственного образовательного процесса с конечной целью обеспечения эффективной медицинской помощи пациентам.

Будущее медицинского взаимодействия является омниканальным. Омниканальное взаимодействие принципиально отличается от многоканального подхода. Последний ориентирован на каналы и контент, с акцентом на распространение контента среди медицинских работников по целому ряду каналов, как правило, без связи и с ограниченной настройкой контента или учетом предпочтений получателя [18].

Наоборот, омниканальное взаимодействие ориентировано на получателя информации и основано на клиентском опыте [75]. Он динамически согласуется с предпочтениями медицинских работников и удовлетворяет их потребности с помощью интегрированной последовательности различных точек

соприкосновения, включая личные, удаленные и цифровые, в то же время полностью уравновешивая push-and-pull (навязчивая - push и вовлекающая – pull) коммуникацию. Он очень персонализирован, чтобы доставлять наиболее релевантный контент в нужное время и в нужном месте, через предпочтительный канал (каналы) и в наиболее подходящем и удобном для пользователя формате. Следовательно, при разработке нового методического подхода целесообразно использовать преимущества омниканального взаимодействия. Омниканальность подразумевает интеграцию различных каналов взаимодействия с клиентами, таких как личные встречи, онлайн-консультации и работа через цифровые платформы, что особенно актуально в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки [62, 97].

Обобщая вышеизложенное, следует отметить, что удаленный формат работы и пандемия COVID-19 оказали значительное влияние на режим работы и показатели оценки сотрудников отдела продаж в фармацевтических компаниях, включая KPI. В укрупненном масштабе отмеченное влияние можно структурировать следующим образом:

1. Изменение формата медицинского взаимодействия: пандемия и переход на удаленный формат работы привели к снижению личных встреч и увеличению использования онлайн-коммуникаций. Это изменило способы взаимодействия с врачами, что могло повлиять на эффективность работы и требовать новых показателей для оценки удаленных продаж;

2. Возросшая значимость эффективности коммуникации: показатели, связанные с частотой и качеством общения с клиентами, стали важнее. Возможно, было введено больше показателей, связанных с активностью в онлайн-каналах и виртуальными встречами;

3. Изменение спроса на продукцию: пандемия изменила спрос на отдельные виды фармацевтической продукции. Показатели должны быть скорректированы в зависимости от новых трендов и потребностей рынка;

4. Усложнение контроля и управления на расстоянии: руководители столкнулись с трудностями, связанными с удаленным мониторингом работы

сотрудников, и начали применять новые цифровые инструменты для аналитики и отчетности. Это привело к необходимости разработки KPI, позволяющих эффективнее отслеживать продуктивность команды в условиях дистанционной работы. Это вызывает потребность в новых инструментах для мониторинга эффективности, таких как цифровые отчеты и аналитика активности;

5. Изменения в мотивации и производительности: удаленная работа влияет на мотивацию и производительность сотрудников. Необходимы такие KPI, которые связаны с уровнем вовлеченности и удовлетворенности сотрудников, чтобы компенсировать этот эффект;

6. Необходимость эффективного использования технологической поддержки: эффективность использования Customer Relationship Management (CRM) систем и других инструментов для удаленного взаимодействия, внедрение омниканальности являются инновационными методами, направленными на повышение эффективности и адаптацию сотрудников к новым условиям работы. Эти технологические новшества помогают фармацевтическим компаниям оставаться конкурентоспособными и обеспечивать высокие результаты в условиях быстро меняющихся требований рынка и технологий;

7. Адаптация к новым условиям: пандемия потребовала быстрой адаптации и гибкости. KPI должны быть скорректированы для учета скорости реакции на изменения рынка и способности к оперативному решению проблем.

Итак, удаленный формат работы и ковидные ограничения вызывают необходимость пересмотра KPI для более точного отражения новых реалий и задач, с которыми сталкиваются сотрудники отдела продаж фармацевтической компании [46, 59].

Таким образом, разработка и внедрение адаптированных методов оценки труда в фармацевтических организациях является актуальной научно-практической задачей, позволяющей адекватно оценивать вклад каждого сотрудника в условиях изменившихся условий и требований. Создание комплексной системы оценки, учитывающей как количественные, так и качественные показатели, позволит фармацевтическим организациям более

объективно подходить к оценке труда своих сотрудников, поддерживать их мотивацию и обеспечивать соответствие работы современным вызовам. Особого внимания требует пересмотр и адаптация к сложившимся эпидемиологическим условиям система оценки труда сотрудников отдела продаж в фармацевтических компаниях, на формат и режим работы которых оказала существенное влияние пандемия COVID-19.

1.5. Выводы по главе 1

1. Проведенный анализ предложенных российскими и зарубежными учеными научно-методических разработок в исследуемой области показал, что оценка труда персонала — это достаточно сложная система с присущей ей уникальной спецификой, которая позволяет определить качество и результаты работы, уровень профессионализма сотрудников, а также их потенциал в разрезе стратегических задач каждой конкретной организации. Система оценки сотрудников является важным инструментом управления, позволяющим повышать качество и эффективность их работы, а также конкурентоспособность всей организации. Проведенная структуризация предложенных исследователями для оценки труда специалистов принципов, критериев, показателей дает основание заключить о целесообразности и необходимости их использования путем адаптации применительно к динамическим изменениям факторов внешней и внутренней среды фармацевтических компаний. Отмечено особое значение системам оценки труда, основанным на использовании показателей KPI.

2. Обосновано, что проблема пересмотра систем оценки труда фармацевтических специалистов является актуальной по ряду причин:

- фармацевтическая отрасль является одной из самых быстроразвивающихся и инновационных отраслей экономики. Это приводит к быстрому изменению внутренних и внешних факторов, которые влияют на работу специалистов, включая создавшуюся эпидемиологическую ситуацию, что существенно влияет на их работу;

- фармацевтические компании в настоящее время сталкиваются с рядом сложных вызовов, которые приводят к необходимости организационных и функциональных изменений, а также режима и условий работы фармацевтических специалистов;

- пандемия COVID-19 повлияла на многие аспекты организации, мотивации и оценки труда особенно тех сотрудников фармацевтических компаний, режим работы которых изменился в условиях повышенного риска для здоровья. Изменение формата коммуникационного взаимодействия: пандемия и частичный переход на удаленный формат работы привели к снижению числа личных встреч и увеличению использования онлайн-коммуникаций. Это изменило способы взаимодействия с врачами и оказало влияние на эффективность работы, что требует адаптации оценки с учетом произошедших перемен.

3. Сделано заключение, что для адаптации к новым сложным эпидемиологическим условиям систем оценки труда специалистов фармацевтических компаний предстоит провести исследование, направленное на выявление наиболее значимых для менеджмента компаний проблемных вопросов в сложившейся постковидной ситуации по использованию показателей, которые позволят объективно оценить работу сотрудников. Для этого необходимо сформировать методологию исследования, включающую методы сбора, обработки, анализа данных о факторах, влияющих на работу фармацевтических специалистов в условиях пандемии, изучить имеющийся опыт, провести необходимые социологические опросы и разработать научно обоснованное решение выявленных проблемных задач.

ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЯ, ПРОГРАММА И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

2.1. Объект, предмет, гипотеза, термины и понятия

Для последовательного решения выявленных в процессе проведенного научно направленного информационного поиска и анализа доступных литературных источников актуальных проблемных вопросов потребовалась разработка Программы и методологии диссертационного исследования. В соответствии с поставленной целью были определены объект, предмет, этапы диссертационного исследования, а также сформирован понятийный и методический аппарат решения целевых задач.

Объект исследования — системы, критерии, показатели и методы оценки труда специалистов организаций.

Предмет исследования — процессы адаптации систем оценки труда специалистов фармацевтической компании к работе в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки.

Рабочая гипотеза исследования состоит в том, что неблагоприятная эпидемиологическая обстановка оказывает влияние на формат работы сотрудников фармацевтических компаний, что требует адаптации методического подхода к оценке их труда.

Формирование понятийного аппарата.

С целью однозначного понимания ряда научных терминов и понятий нами была проанализирована представленная в научной литературе терминология. Первоначально был проведен критический анализ различных вариантов понятия «оценка труда персонала», предложенных и используемых российскими и иностранными исследователями.

В отечественной и зарубежной литературе по управлению персоналом представлено большое разнообразие формулировок определения «оценка труда персонала»:

- оценка труда персонала — одно из технологичных и многогранных направлений в управлении персоналом [19];

- оценка — определение уровня подготовки любого сотрудника к выполнению определенного круга обязанностей, которые на него возлагаются [22];

- оценка эффективности деятельности сотрудников, определение вознаграждения за труд и планирование работы [33];

- оценка труда работника есть «определение способностей человека, его технических возможностей, позволяющих ему в определенное время увидеть свои знания и опыт» [25].

У большинства авторов нет значительных расхождений в том, что представляет из себя оценка труда персонала, однако каждый из них при использовании собственного понятия делает акцент на том, что считает наиболее значимым.

По результатам проведенного анализа можно заключить, что оценка труда является важной частью системы управления персоналом и позволяет организации оптимизировать расходы на оплату труда, повысить мотивацию и удовлетворенность работников. Справедливая оценка труда направлена на обеспечение соответствия зарплаты работника его знаниям, умениям и результатам работы, а также выявлению его сильных и слабых сторон для дальнейшего развития и повышения эффективности работы как отдельного сотрудника, так и организации в целом.

Ключевое значение мы придаем тому, что оценка должна предполагать не только определение степени эффективности труда, но и справедливость вознаграждения, а также способствовать мотивации, выявлению зон для профессионального развития сотрудника, способствующего повышению результативности работы как отдельного сотрудника, так и организации в целом.

В контексте фармацевтической отрасли мы исходили из того, что оценка труда персонала представляет собой системный анализ выполнения сотрудниками профессиональных обязанностей, включая соблюдение стандартов качества, точность и ответственность при выполнении трудовых функций, а также вклад в

общие результаты работы компании. Основная цель такой оценки — обеспечить объективное определение эффективности труда, установить справедливый уровень оплаты и выявить направления для повышения квалификации и профессионального роста специалистов.

В результате критического анализа содержания понятия «критерий оценки» нами было отобрано определение, наиболее отвечающее цели данного исследования. В частности, «критерии — это такие характеристики работы и рабочего поведения, которые, по мнению квалифицированных наблюдателей, составляют необходимые для достижения «стандарты совершенства», чтобы как организация, так и индивид могли реализовать свои цели» [5, 12, 110].

В данном исследовании мы понимаем под оценочными критериями такие характеристики и стандарты, по которым, можно установить, насколько эффективно сотрудник выполняет трудовые обязанности, а также вызвать его мотивацию на достижение целей, скоординированных с общей стратегической целью организации. Исходя из такой позиции, мы производили отбор критериев оценки труда сотрудников фармацевтической компании.

Также в исследовании мы использовали ниже представленные собственные определения, построенные с учетом специфики отрасли и сохранения их основного смысла.

Оmnиканальность (от англ. omni — «всесторонний» и channel – «канал») — это коммуникационная стратегия компании, в которой все каналы взаимодействия с клиентами (онлайн, офлайн, мобильные приложения, колл-центр и др.) в отличие от многоканальности, объединяются для удобства в систему.

Одноканальность — это модель взаимодействия компании с клиентами, при которой используется только один канал коммуникации, например, только телефонный звонок или только веб-сайт. В рамках одноканального подхода все взаимодействие с клиентом происходит через один выбранный канал, без возможности переключения между ними или объединения с другими каналами.

Гибридная модель взаимодействия — сочетание онлайн- и офлайн-форматов работы, комбинированный режим работы (дистанционно + в офисе) или

совмещение различных методов оценки и обучения сотрудников (например, очные тренинги и онлайн-курсы). В продажах или клиентском обслуживании — это может быть сочетание личных встреч и цифровых коммуникаций.

Производительность сотрудников фармацевтической компании — это показатель, отражающий эффективность трудовой деятельности персонала, который измеряется через объем реализованной продукции, приходящийся на одного сотрудника в год. Данный показатель позволяет объективно оценить, насколько эффективно работает тот или иной отдел, а также выявить резервы для повышения общей эффективности бизнеса.

Неблагополучная эпидемиологическая обстановка — это состояние, при котором на определенной территории наблюдается высокий уровень распространения инфекционных заболеваний, представляющих угрозу здоровью населения и требующих принятия экстренных мер по контролю и предотвращению дальнейшего распространения. Такая обстановка сопровождается увеличением заболеваемости, ростом числа случаев инфицирования, а также может приводить к перегрузке системы здравоохранения и существенным социально-экономическим последствиям.

2.2. Проектирование программы и методологии исследования

Для поэтапного решения целевых задач была разработана Программа исследования и выбраны научные методы ее реализации.

Программа исследования представлена на Рисунке 2.

Программа исследования определяет конкретизацию этапов исследования, выбор релевантных целевым задачам научных методов, обоснование методических подходов к решению задач и прогнозируемые результаты каждого этапа.

Для достижения поставленной цели запланировано последовательное проведение исследования в четыре этапа, каждый из которых имеет четкие задачи, объекты, методы и ожидаемые результаты.

Этап I. Систематизация и анализ научных данных в исследуемой области. Объектом исследования на этом этапе являются отечественные и зарубежные литературные данные. Применяются методы контент-анализа, системного анализа, метода информационного поиска и ретроспективного анализа. Результатом этапа является литературный обзор научно-методических разработок российских и зарубежных исследователей по оценке труда персонала, структуризация и характеристика основных принципов, критериев и показателей оценки труда. Также обоснование актуальности адаптации существующих методов оценки труда специалистов фармацевтических компаний с учетом влияния эпидемиологических факторов.

Этап II. Методология, материалы и методы исследования. Объектом является методологическая основа научного исследования. Применяются контент-анализ и общенаучные методы. Результатом запланированы формулирование ключевых терминов и понятий, а также проектирование программы и методологии диссертационного исследования.

Этап III. Исследование текущего состояния оценки труда в фармацевтической компании. Объект — фармацевтические компании. Применяются социологический (анкетирование), экономико-математические и экономико-статистические методы анализа. Исследование мнения сотрудников отделов продаж фармацевтических компаний о результативности и возможных направлениях развития существующих систем оценки труда с использованием Google-форм. Результатом является ситуационная характеристика деятельности отделов продаж в условиях адаптации к ухудшению эпидемиологической обстановки и выявление имеющихся проблемных вопросов.

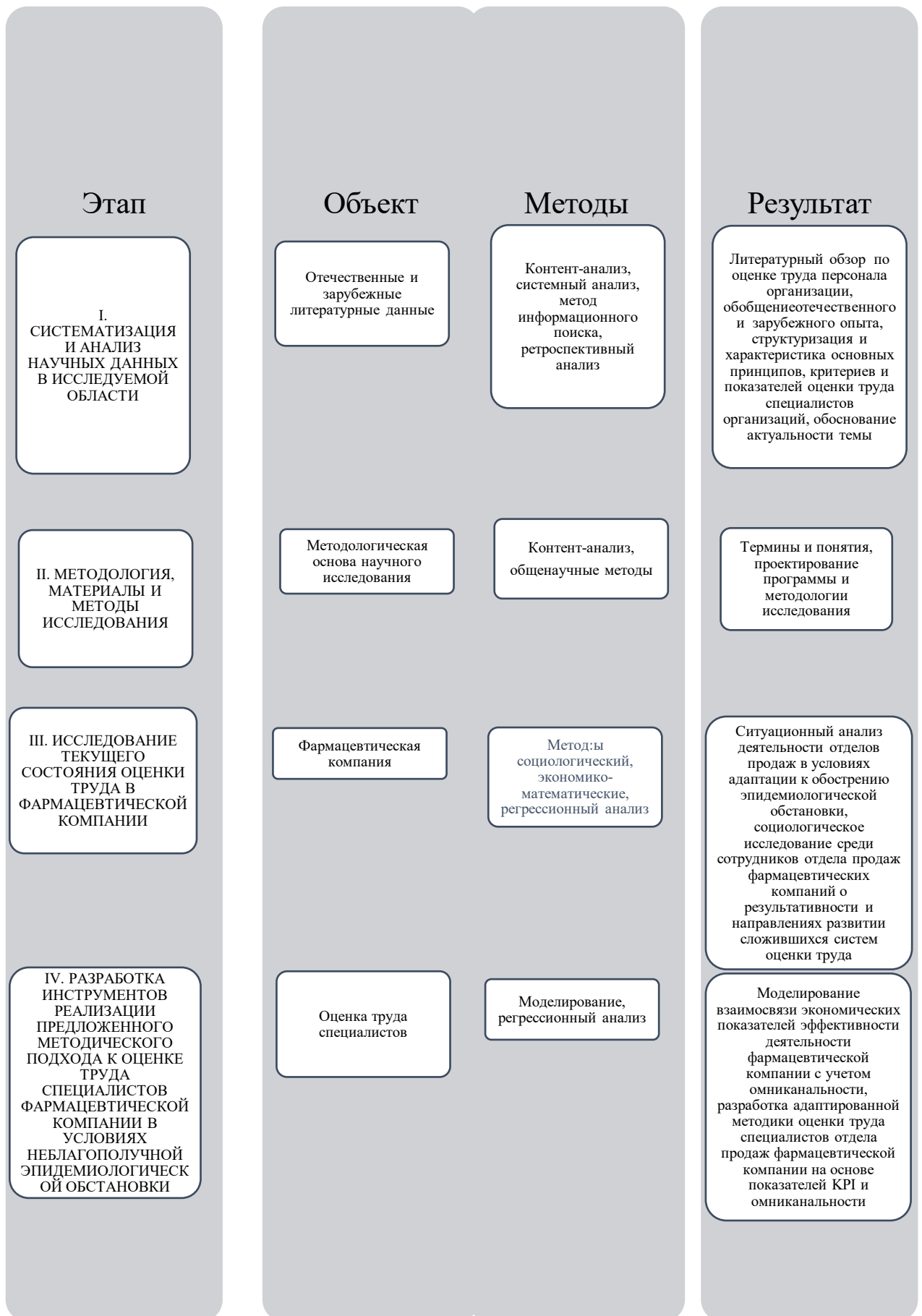


Рисунок 2 — Программа исследования

Этап IV. Разработка инструментов реализации предложенного методического подхода к оценке труда специалистов фармацевтической компании в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки. Объект — оценка труда специалистов. Применяются моделирование и регрессионный анализ. В результате проводится моделирование взаимосвязи экономических показателей эффективности деятельности фармацевтической компании и омниканальности. Разрабатывается адаптированная методика оценки труда специалистов отдела продаж фармацевтической компании на основе показателей КРІ и омниканальности.

Итогом поэтапного выполнения Программы исследования станет создание эффективного инструмента управления трудом специалистов отдела продаж фармацевтических компаний, способствующего повышению их мотивации и производительности в условиях осложнения эпидемиологической ситуации.

Системный подход к реализации составленной Программы в масштабе достижения цели диссертационного исследования и доказательства выдвинутой рабочей гипотезы позволил определить ключевые компоненты методического подхода к адаптации сложившихся в фармацевтических компаниях систем оценки труда специалистов отделов продаж к условиям работы в неблагоприятной эпидемиологической обстановке.

Основные компоненты методического подхода:

1. Цель:

- Оценить, как выполнение КРІ сотрудниками отдела продаж влияет на объем продаж фармацевтической компании.

2. Ключевые характеристики исходных данных:

- Что адаптируется — система оценки труда с учетом эпидемиологических факторов.

- Исходные показатели: объем продаж, количество новых клиентов, уровень удержания клиентов, конверсия, продажи по категориям продуктов, доля рынка, количество визитов к врачам.

3. Информация для адаптации:

- Внешние факторы: эпидемиологическая ситуация, ограничения на передвижение, изменения в спросе на фармацевтическую продукцию, переход к дистанционному взаимодействию с клиентами (врачами).

- Внутренние факторы: изменение стратегии продаж, гибридная модель работы сотрудников, новые каналы коммуникации.

4. Методы адаптации:

- Качественные: интервью с руководством и сотрудниками для выявления проблем и адаптации KPI.

- Количественные: статистический анализ данных, регрессионные модели, корреляционный анализ для выявления зависимости KPI и объема продаж.

- Моделирование: построение модели зависимости продаж от омниканальности.

5. Адаптированная система оценки:

- Характеристики: гибкость, привязка к ключевым показателям эффективности (KPI), учет внешних факторов, прозрачность.

- Эффективность (преимущества): повышение мотивации сотрудников, адаптация к изменениям, улучшение прогноза и управления продажами, увеличение объема продаж.

Проведенное выделение ключевых компонент методического подхода определяет содержание и способы получения необходимой информации.

С целью определения основных этапов и последовательности их реализации, базируясь на системно структурированных результатах литературного обзора и собственных экспериментальных данных, нами был построен в графической форме и последовательно реализован алгоритм предложенного методического подхода, который представлен на Рисунке 3.



Рисунок 3 — Схема-алгоритм методического подхода к адаптации сложившихся в фармацевтических организациях систем оценки труда специалистов отделов продаж к условиям работы в неблагоприятной эпидемиологической обстановке

В соответствии с данным алгоритмом его реализация проводилась поэтапно с использованием последовательного сочетания количественных и качественных методов анализа.

В итоге первого этапа был задан вектор последующих исследований по выявлению преимуществ КРІ и омниканальности.

На втором этапе были осуществлены сбор, контент-анализ и обработка информации из открытых источников, включая сайты и отчеты ведущих фармацевтических компаний, на основе чего проведен анализ условий работы и критериев оценки труда сотрудников отдела продаж фармацевтических компаний: «Нижфарм», «АстраЗенека», «Биокад», «Къези Фармасьютикалс» в период 2020–2024 гг. и выявлено, что оценка специалистов осуществлялась по двум основным критериям: 1) «управление территорией и активное планирование» и 2) «сегментация и таргетинг». Полученные результаты второго этапа позволили определить текущее состояние системы оценки, выявить ее положительные аспекты и недостатки, также обеспечить информационную основу для следующего этапа.

На третьем этапе были выделены ключевые КРІ и обоснованы их преимущества. Методами структурирования и систематизации данных показатели были разделены на две группы: общие (объем продаж, удержание клиентов, конверсия) и специфические для фармацевтического сектора (продажи по категориям продуктов и отдельным ЛП, количество визитов, доля рынка). Данные результаты были использованы при разработке адаптированной методики оценки труда сотрудников отдела продаж и послужили основой для проведения количественного анализа их влияния.

Четвертый этап включал анализ используемых в фармацевтических компаниях с наступлением коронавирусной пандемии и закрепившихся до настоящего времени форм коммуникационного взаимодействия, включая омниканальность. На основе обработки данных проведенного анкетирования были обоснованы преимущества использования омниканальности в неблагоприятных

эпидемиологических условиях. В результате чего обоснована перспективность дальнейшего развития омниканальной модели коммуникации.

На пятом этапе проводилась адаптация методики оценки путем модификации критериев оценки на основе выявленных преимуществ КРІ а также за счет введения новых показателей (качество онлайн-коммуникаций, эффективность дистанционных продаж). Итогом стало доказательство положительного влияния на экономические показатели деятельности компании гибридной модели взаимодействия, ориентированной на омниканальность.

Шестой этап заключался в разработке методики оценки труда с применением доказавших свою результативность показателей КРІ и показателей степени использования прогрессивных форм коммуникации. Сформулированы предложения и рекомендации по ее внедрению.

С целью выбора отдела фармацевтической компании, сотрудников которого в наибольшей степени затрагивает необходимость изменения формата работы в неблагоприятных эпидемиологических условиях, были использованы материалы литературного обзора. Как было отмечено в главе 1, удаленный формат работы и ковидные ограничения потребовали пересмотра КРІ для более точного отражения новых реалий и задач, с которыми в большей мере сталкиваются сотрудники отдела продаж фармацевтической компании.

Обоснование выбора отдела продаж фармацевтической компании для разработки методологии оценки труда сотрудников осуществлено в результате обобщения результатов литературного обзора и ситуационного анализа деятельности отделов продаж в условиях адаптации к эпидемиологической обстановке. Нами были структурированы основные причины, почему именно отдел продаж нуждается в пересмотре методологии оценки труда сотрудников:

1. Рост нагрузки и изменение структуры работы. В условиях пандемии фармацевтический рынок столкнулся с резким увеличением спроса на ЛП, средства индивидуальной защиты и сопутствующие товары, что существенно увеличило объем работы отдела продаж. Сотрудникам требовалось не только обрабатывать большой объем заказов, но и организовывать более оперативное их выполнение,

что повлекло значительное увеличение нагрузки. Помимо этого, отдел продаж стал выполнять более широкий спектр задач, связанных с поддержанием уровня доверия клиентов, предоставлением более комплексных консультаций и разъяснением актуальной информации о продуктах.

2. Необходимость регулярного соблюдения новых стандартов и требований. Для отдела продаж в фармацевтической компании возникли новые требования к организации работы. Это включало соблюдение строгих санитарных норм, правил безопасности и повышение контроля над качеством выполнения задач. Например, сотрудникам потребовалось научиться поддерживать дистанцию, применять средства индивидуальной защиты и соблюдать внутренние правила безопасности, чтобы минимизировать риски для здоровья как клиентов, так и сотрудников. Такие изменения повлияли на эффективность традиционных показателей оценки, которые ранее фокусировались преимущественно на объемах продаж и количественных показателях, не учитывающих нововведенные требования.

3. Сложность учета выполненной работы в условиях удаленного взаимодействия. Отделы продаж во многих фармацевтических компаниях также столкнулись с переходом на удаленные или гибридные формы работы. Это привело к необходимости внедрения новых технологий для взаимодействия с клиентами и удаленной координации работы. В условиях дистанционной работы сложнее отслеживать традиционные показатели, такие как количество встреч или личных контактов с клиентами, и при этом повысилась важность таких качеств, как способность работать в цифровой среде, адаптивность и навыки самоконтроля.

4. Изменение роли продаж как источника информации и поддержки для клиентов. В условиях кризиса сотрудники отдела продаж стали выполнять не только привычные задачи по заключению сделок и обработке заказов, но и стали фактически представителями компании, работающими на «передовой». Клиенты обращаются к фармацевтическим работникам за психологической поддержкой и консультативной помощью, и способность сотрудников продаж оказывать эту поддержку стала важной составляющей их деятельности. Это требует оценки таких показателей, как эмоциональная устойчивость, стрессоустойчивость и навыки

консультирования, что ранее не учитывалось в системах оценки труда для данного отдела.

5. Роль отдела продаж в поддержании репутации и имиджа компании. Важная функция отдела продаж в фармацевтической компании заключается в поддержании долгосрочных отношений с клиентами и укреплении репутации бренда, особенно в условиях пандемии, когда доверие к компании стало решающим фактором. Для этого от сотрудников требуется не только профессионализм в выполнении продаж, но и высокий уровень знаний о текущей ситуации, способности эффективно и корректно разъяснять сложные вопросы, что также требует изменений в системе оценки их труда.

6. Необходимость адаптированных критериев оценки для управления и мотивации персонала. В условиях, когда традиционные критерии, такие как объем продаж, не способны в полной мере отражать эффективную работу сотрудников, отделу продаж необходима адаптированная методология оценки труда. Использование стандартных критериев для анализа эффективности и внесения корректировок в работу сотрудников может привести к неточным выводам о результатах их труда, снижению мотивации и повышению текучести кадров. Новая методология оценки труда сотрудников позволит учитывать такие факторы, как соблюдение стандартов безопасности, умение работать с информацией о пандемии, способность к быстрой адаптации и консультативные навыки, что сделает оценку труда более объективной и справедливой.

Учитывая все перечисленные причины, системы оценки труда сотрудников отдела продаж фармацевтической компании в наибольшей степени нуждаются в пересмотре для учета всех изменений в условиях работы, вызванных пандемией. Их переработка должна быть направлена на повышение объективности в условиях высокой нагрузки и удаленного взаимодействия, обеспечение высокого уровня удовлетворенности сотрудников благодаря справедливой и мотивирующей системе оценки, укрепление долгосрочных отношений с клиентами и улучшение репутации компании через поддержание высокого уровня профессионализма и клиентоориентированности сотрудников отдела продаж.

Должны учитываться не только традиционные КРІ, такие как объем продаж и количество сделок, но и показатели, отражающие адаптивные способности, эмоциональную устойчивость, соблюдение стандартов безопасности и навыки консультирования клиентов. Для этого потребуются исследование сложившихся подходов к оценке труда, изучение факторов, влияющих на качество и эффективность работы сотрудников отдела продаж в современных условиях, а также ориентированных на поддержание их здоровья и благополучия с учетом высоких требований к их профессиональным навыкам и клиентоориентированности.

Структурированные характеристики, определяющие выбор сотрудников продаж в качестве целевой аудитории исследования, выглядят следующим образом:

1. Прямое влияние на продажи, т. к. сотрудники отдела продаж являются основным звеном связи между фармацевтической компанией и промежуточными потребителями ЛП. Их работа напрямую отражается на экономических показателях компании, поэтому анализ их мотивации, удовлетворенности и восприятия КРІ является ключевым;

2. Использование КРІ, т. к. в фармацевтических компаниях часто внедряются системы оценки эффективности сотрудников, и именно продакт-менеджеры сталкиваются с КРІ наиболее активно. Они могут предоставить достоверные данные о восприятии этих показателей оценки и их влиянии на достижение промежуточных и конечных целей;

3. Вариативность факторов, т. к. сотрудники отдела продаж различаются по возрасту, стажу работы, профессиональному уровню и другим характеристикам. Это позволяет исследовать, как данные факторы влияют на их отношение к КРІ и мотивацию;

4. Практическая значимость, что связано с тем, что результаты исследования могут быть использованы для большей эффективности системы оценки персонала.

Опираясь на данные характеристики, очевидной становится необходимость выявления мнения специалистов отделов продаж о значимости для них учета КРІ при подведении итогов работы за конкретный период. С этой целью нами было первоначально запланировано проведение первоначально пилотного исследования (28 респондентов), и по его результатам – полномасштабного анкетирования репрезентативной выборки респондентов.

При обосновании выборки респондентов – сотрудников отделов продаж мы исходили из следующих условий:

- отсутствие точных данных об объеме генеральной совокупности (N) - количестве сотрудников отделов продаж фармацевтических компаний, которые работают на исследуемом рынке;

- уровень достоверности был принят, 95%, обычно используемый в социально-экономических исследованиях, соответствующий $z = 1,96$;

- значение допустимой ошибки (e) было выбрано 10% (0,1) - максимальное допустимое отклонение результатов выборки от параметров генеральной совокупности;

- для обеспечения максимальной вариативности была выбрана доля признака в генеральной совокупности (p) 50% (0,5) - предполагаемая доля респондентов, которые дают определенные ответы при отсутствии.

В соответствии с изложенными выше условиями для расчёта объёма выборки респондентов была использована следующая формула:

$$n = \frac{z^2 * p * (1 - p)}{e^2} (1)$$

где:

n — объем выборки,

z — значение z для заданного уровня достоверности,

p — доля признака,

e — допустимая ошибка.

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}{0,1^2} = \frac{3,8416 * 0,25}{0,01} = 96,04$$

Полученное значение $n \approx 96$ показывает, что для проведения исследования необходимо опросить 96 респондентов. Для удобства расчетов объем выборки может быть увеличен до 100 человек.

Таким образом, для формирования выборки был использован метод случайной выборки. Валидность выборки обеспечивается за счет соблюдения следующих принципов:

1. Репрезентативность, т. к. выборка отражает структуру генеральной совокупности по ключевым характеристикам, что позволяет экстраполировать результаты на всех сотрудников отдела продаж.
2. Достаточный объем, т. к. рассчитанный объем выборки обеспечивает статистическую значимость при допустимой ошибке 10%.
3. Случайность отбора, т. к. использование случайных методов отбора исключает систематические ошибки и предвзятость.

Анкета по конкретизации КРІ, оказывающих влияние на объем продаж фармацевтической компании, разработана для системного анализа факторов, влияющих на производительность сотрудников и их отношение к ключевым показателям эффективности КРІ. Ее структура и содержание ориентированы на сбор как количественных, так и качественных данных, что позволяет выявить значимые аспекты мотивации, удовлетворенности и восприятия сотрудников относительно системы КРІ. В структуру анкеты включены 5 блоков (Образование и стаж, Мотивация, Шаги в случае потери работы, Плюсы от работы).

Первый блок анкеты посвящен сбору демографических и профессиональных характеристик респондентов, таких как уровень образования, возраст и стаж работы. Эти параметры важны для оценки того, как опыт, образование и возрастная категория влияют на восприятие КРІ и на продуктивность сотрудников.

Во втором блоке анализируется удовлетворенность сотрудников работой и мотивация. Вопросы касаются таких факторов, как размер заработной платы, режим работы, карьерные перспективы и разнообразие задач. Этот раздел помогает

выявить, какие именно стимулы оказывают наиболее существенное влияние на производительность и вовлеченность сотрудников.

Третий блок касается планов респондентов в случае непрохождения этапа оценки. Сюда входят вопросы о намерениях сменить место работы, специализацию или структурное подразделение. Эти данные важны для прогнозирования возможной текучести кадров и определения уровня лояльности сотрудников к компании.

Четвертый блок изучает восприятие сотрудниками влияния KPI на их производительность. Этот раздел выявляет, насколько KPI воспринимаются как полезный инструмент контроля и мотивации.

Для оценки влияния омниканальности на эффективность труда и мотивацию медицинских представителей было проведено анкетирование, охватывающее 100 респондентов. Объем выборки был рассчитан по формуле (1):

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}{0,1^2} = \frac{3,8416 * 0,25}{0,01} = 96,04$$

Для выявления преимуществ омниканальности для врачебного сообщества и оценки готовности врачей к онлайн-визитам было проведено анкетирование среди врачей, взаимодействующих с фармацевтическими компаниями. Было разработано два типа анкет. Расчет выборки для каждого опроса был произведен по формуле (1):

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}{0,08^2} = 150$$

Структура и содержание соответствующих анкет для проведения опросов всех групп респондентов представлены в Приложении В.

Для исследования текущего состояния оценки труда в фармацевтических компаниях был использован метод контент-анализа и обработки информации из открытых источников, включая сайты и отчеты ведущих фармацевтических компаний. Ситуационный анализ организационных и функциональных перемен в деятельности фармацевтических компаний с наступлением коронавирусной

пандемии ставил целью выявить структурные подразделения, в которых наиболее существенно изменились формы и режим работы сотрудников.

По итогам ситуационного анализа были выявлены факторы, влияющие на экономические показатели деятельности компании и эффективность работы специалистов отделов продаж.

В качестве формирующих факторов рассматривались число онлайн-визитов и число онлайн-мероприятий. С целью установления тесноты и направления связи между признаками использован метод корреляционного анализа.

Для анализа взаимосвязи между объемом реализации и каждым из факторов применялся линейный коэффициент парной корреляции Пирсона по формуле [46]:

$$r_{xy} = \frac{\sum(x_i - M_x)(y_i - M_y)}{\sqrt{\sum(x_i - M_x)^2 \sum(y_i - M_y)^2}} \quad (2)$$

где:

x_i — значения признака X (число онлайн-визитов или мероприятий),

y_i — значения признака Y (объем реализации),

M_x — среднее значение признака X,

M_y — среднее значение признака Y.

С использованием программы IBM (International Business Machines) SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) была определена зависимость в SPSS (на основе модели регрессии) объема реализации компании и численности сотрудников от использования онлайн-визитов и онлайн-мероприятий.

Полученная модель выглядит следующим образом:

$$Y = a + b_1 * x_1 + b_2 * x_2 \quad (3),$$

где:

a – свободный член (константа), это значение Y при $X_1 = 0$ и $X_2 = 0$, то есть, базовый уровень объема реализации продукции, который компания имела бы даже при отсутствии онлайн-визитов и онлайн-мероприятий;

b_1 — коэффициент при X_1 (число онлайн-визитов), показывает, на сколько единиц изменится Y (объем реализации), если X_1 увеличится на одну единицу, при прочих равных условиях (X_2 фиксировано);

b_2 — коэффициент при X_2 (число онлайн-мероприятий), показывает, на сколько изменится Y , если увеличить количество онлайн-мероприятий на одну единицу (при фиксированном X_1);

Y — объем реализации продукции, тыс. руб.;

X_1 — число онлайн-визитов, ед.;

X_2 — число онлайн-мероприятий, ед.

В качестве инструмента реализации предложенного методического подхода мы ориентировались на полученные промежуточные результаты, подтверждающие положительную связь между использованием КРІ и их влиянием на производительность труда сотрудников отдела продаж, а также доказанные преимущества гибридной модели коммуникаций в неблагоприятных эпидемиологических условиях. Опираясь на эти доказательства, осуществлялось построение методики оценки труда специалистов с использованием табличной формы и матричного представления данных.

2.3. Выводы по главе 2

1. Сформирована методология диссертационной работы, включающая определение объекта, предмета исследования, рабочую гипотезу, разработку программы исследования, состоящей из нескольких взаимосвязанных этапов, а также обоснование выбора научных методов решения целевых задач и формул для необходимых расчетов с целью обеспечения достоверности и обоснованности полученных результатов.

2. Составленная Программа исследования детализирует последовательность действий, направленных на решение поставленных задач с указанием научных методов и прогнозируемых результатов.

3. Определены ключевые термины и понятия, используемые в исследовании.

4. Обоснована и разработана схема-алгоритм методического подхода к адаптации сложившихся в фармацевтических организациях систем оценки труда специалистов отделов продаж к условиям работы в неблагоприятной эпидемиологической обстановке, в соответствии с которой определены методические основы ее реализации: цели и содержание анализа действующих систем оценки труда и мотивации сотрудников; выявление несоответствий между действующими системами оценки и потребностями компании в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки; обоснование преимуществ омниканальности и значимости KPI с учетом изменений в условиях и режиме работы.

5. Произведен расчет величин выборки респондентов с учетом их репрезентативности, дана характеристика структуры и содержания анкет для проведения опросов врачей и медицинских представителей.

6. Обоснован выбор корреляционно – регрессионного анализа для установления взаимосвязи объема реализации от онлайн визитов и мероприятий, а также подхода к построению методики оценки труда.

ГЛАВА 3. ИССЛЕДОВАНИЕ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ОЦЕНКИ ТРУДА В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ КОМПАНИЯХ

Отмеченные на предыдущих этапах исследования наиболее существенные изменения в характере и режиме работы сотрудников отдела продаж фармацевтических компаний дали нам основание остановиться на изучении состояния действующей в них системы оценки труда и выявлении проблемных вопросов.

3.1. Ситуационный анализ деятельности отделов продаж в условиях адаптации к обострению эпидемиологической обстановки

В рамках данного фрагмента исследования в результате контент-анализа и обработки информации из открытых источников, включая сайты и отчеты ведущих фармацевтических компаний, был проведен анализ состава, деятельности и условий работы сотрудников отдела продаж фармацевтических компаний.

Обобщение данных проведенного контент-анализа документальных источников позволило выявить наиболее существенные особенности, характерные в целом для перечисленных компаний. За анализируемый период деятельность фармацевтических компаний претерпела значительные изменения, которые касаются как организационной структуры, так и методов работы медицинских представителей — ключевого звена в обеспечении продаж и продвижении продукции компании.

В частности, установлено, что при подготовке информационной основы принятия менеджментом компании решения по введению нового ЛП в ассортиментный портфель производителя задействованы специалисты различных его структурных подразделений. Подбор таких сотрудников осуществляется за счёт использования, как внешних, так путём ротации имеющихся трудовых ресурсов с целью обеспечения эффективной профессиональной работы по вновь осваиваемым терапевтическим направлениям и нозологиям. Такие преобразования,

несомненно, требуют соответствующего отражения в действующих системах оценки труда, включая пересмотр о форм и методов стимулирования в зависимости от трудоемкости и специфики новых функционально-должностных обязанностей [37].

Выявлено, что во всех анализируемых компаниях функционирует смешанная модель работы: часть сотрудников работает полностью дистанционно, другая часть — в частично распределенном офисе, что представляет собой комбинацию традиционного и удаленного форматов. Такой формат работы стал вынужденной мерой в условиях пандемии и закрепился как новая норма благодаря своей эффективности и экономичности.

Обобщение результатов контент-анализа позволяет отметить, что отдел продаж демонстрирует достаточно высокий уровень адаптации к изменяющимся условиям рынка за счет следующих факторов:

- развитие компетенций сотрудников, активное внедрение программ обучения, тренингов и коучинга позволило медицинским представителям быстрее адаптироваться к новым условиям работы, в том числе к цифровому взаимодействию с клиентами;

- оптимизация структуры работы с клиентами: компании пересмотрели подходы к взаимодействию с ключевыми партнерами, усилили фокус на поддержание долгосрочных отношений и внедрили персонализированные стратегии продаж;

- цифровизация процессов: использование CRM-систем, инструментов онлайн-коммуникации и аналитики данных позволило медицинским представителям работать эффективнее и охватывать больше клиентов за меньшее время;

- сбалансированная система мотивации: внедрение как финансовых (бонусы, премии), так и нематериальных стимулов (карьерный рост, обучение, признание достижений) способствовало поддержанию высокой вовлеченности сотрудников.

Однако, несмотря на очевидные успехи в адаптации, остается открытым вопрос обоснованности и эффективности применяемых форм оценки труда медицинских представителей.

Финансовая мотивация медицинских представителей складывается из нескольких компонентов:

- фиксированная часть – стабильный оклад, который варьируется в зависимости от компании и региона;
- переменная часть (бонусы) – зависит от выполнения планов продаж, количества проведенных визитов, вовлеченности в проекты компании и результатов оценки компетенций;
- дополнительные льготы – служебный автомобиль, компенсация ГСМ (горюче-смазочных материалов), медицинская страховка, обучение за счет компании.

Контроль эффективности работы медицинских представителей осуществляется различными методами. Телефонный мониторинг позволяет менеджерам контролировать взаимодействие сотрудников с клиентами и выяснять их потребности. Внешний аудит проводится независимыми экспертами, оценивающими работу представителей по отзывам врачей; внутренний аудит осуществляется силами региональных и линейных менеджеров. Двойные визиты – менеджеры сопровождают сотрудников во время встреч с клиентами с целью оценки их профессиональных навыков. Ежедневная отчетность в CRM-системе используется IT-отделом для мониторинга продуктивности сотрудников и выявления возможных проблем. Финансовый контроль осуществляется посредством специализированных онлайн-программ (например, 1С или Concur) и контролируется бухгалтерией.

В фармацевтических компаниях ключевым элементом системы оценки персонала является комплексный подход к определению эффективности работы сотрудников, который базируется на анализе ключевых показателей эффективности КРІ, которые в последние годы практически не пересматривались и не обновлялись в зависимости от изменения стратегических ориентиров

организации. В структуре КРІ традиционно учитываются следующие критерии: выполнение установленных плановых показателей; соблюдение должностных инструкций, нормативных актов и отраслевых стандартов; уровень развития ключевых, базовых и профессиональных компетенций; владение специализированными знаниями, навыками и умениями; способность к обучению, саморазвитию и адаптации к изменениям; проявление лояльности к компании и соблюдение корпоративных ценностей.

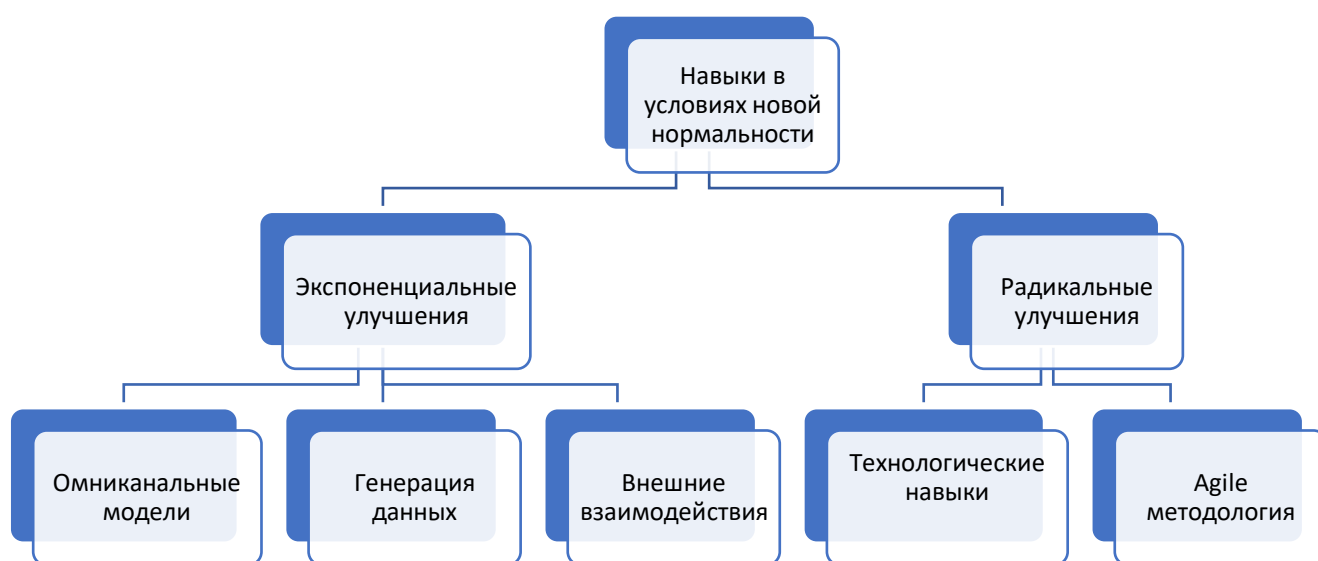
Компетентностная модель сотрудников фармацевтических компаний традиционно включает следующие основные категории: способность к обучению и самосовершенствованию, аналитические способности и умение работать с информацией, клиентоориентированность, навыки планирования, командное взаимодействие, готовность к инновациям и профессиональное развитие.

Таким образом, в результате проведенного контент-анализа установлено, что за исследуемый период деятельность отдела продаж фармацевтической компании претерпела ряд изменений, связанных как с макроэкономическими условиями, так и с внутренними процессами организации. Отдел продаж продолжает эволюционировать в соответствии с тенденциями рынка, укрепляя позиции компании и создавая благоприятные условия для карьерного роста сотрудников. Несмотря на имеющиеся положительные характеристики сложившихся в компаниях систем оценки персонала, в условиях изменений бизнес-модели компании и перехода на гибридный формат коммуникационного взаимодействия традиционные методы оценки медицинских представителей частично утратили свою актуальность, так используемые показатели не адаптированы к происходящим переменам.

Для обеспечения долгосрочной устойчивости компании и повышения эффективности работы медицинских представителей требуется разработка адаптированной методики оценки труда, учитывающей:

- особенности гибридного формата взаимодействия: необходимость оценки как очных, так и дистанционных форм контакта с клиентами;

- влияние цифровых инструментов: анализ того, как использование CRM, онлайн-презентаций и других технологий влияет на результаты продаж;
- компетенции сотрудников: не только выполнение количественных показателей, но и уровень развития ключевых профессиональных и коммуникационных навыков;
- гибкость оценки: возможность быстрой адаптации критериев в условиях изменения рыночной ситуации.



Примечание: составлено автором исследования на основе [40, 41]

Рисунок 4 — Необходимые знания и навыки для успешной реализации функций сотрудников отдела продаж в постпандемический период

Объективно оценивать компетентность специалистов и их вклад в реализацию стратегии развития и повышение конкурентоспособности компании в условиях турбулентной внешней среды. В таких условиях для специалистов отделов продаж фармацевтических компаний ключевое значение приобретают навыки, обеспечивающие как экспоненциальные, так и радикальные улучшения. К числу первых относятся omnichannel модели взаимодействия с медицинским сообществом, умение работать с данными и формировать новые форматы внешних коммуникаций. Радикальные улучшения связаны с развитием технологических

навыков и внедрением гибких методологий управления (Agile), что продемонстрировано на Рисунке 4.

Данные задачи могут быть решены путем совершенствования процесса оценки персонала (ассесмента).

Изучение форм документов, используемых для оценки специалистов до наступления коронавирусной пандемии, было проведено в процессе ретроспективного анализа содержания ассесмент-форм компании «Къези фармасьютикалс». При этом выявлено, что оценка специалистов отдела продаж традиционно осуществлялась по двум основным критериям: 1) «управление территорией и активное планирование» и 2) «сегментация и таргетинг». Степень развития компетенций специалистов на основе данных критериев в компании оценивается по 4 уровня: низкий, средний, высокий, профессиональный (Таблица 3).

Вертикальные траектории развития включают:

1) Медицинский представитель → Старший медицинский представитель → Региональный менеджер. Данный путь предполагает развитие управленческих компетенций, а также углубленное понимание стратегии продаж и взаимодействия с клиентами;

2) Медицинский представитель → Младший продакт-менеджер → Продакт-менеджер (менеджер по продукту). Данный вариант ориентирован на сотрудников с аналитическим складом ума и интересом к маркетинговой деятельности. В рамках этой карьеры требуется глубокое понимание продуктового портфеля, стратегии его продвижения и взаимодействие с медицинским сообществом;

3) Медицинский представитель → Медицинский представитель с расширенными функциями / Региональный медицинский советник → Работа в медицинском отделе или отделе клинических исследований. Этот путь предполагает активное участие в научной деятельности, разработке и организации клинических испытаний, написании научных публикаций, что делает его актуальным для специалистов с медицинским образованием.

Такая дифференциация профессионального уровня развития сотрудников отдела направлена на возможность их горизонтального и вертикального продвижения в компании.

Таблица 3 – Шкала оценки уровня развития профессиональных навыков

Уровень развития	Низкий	Средний	Высокий	Профессиональный
Содержание	Навыки отсутствуют либо выражены слабо, что свидетельствует о значительных пробелах в профессиональной подготовке	Имеются базовые навыки, однако требуется дальнейшее развитие для достижения стабильного уровня компетентности	Продемонстрированы устойчивые навыки, соответствующие стандартам компетентного специалиста	Владение навыками, свидетельствующими о явном профессиональном превосходстве

Дальнейшее развитие форм работы в условиях локдауна привело компанию к необходимости введения дополнительных критериев оценки, которые представлены в Таблице 4 [66].

Таблица 4 — Дополнительные критерии оценки профессиональных компетенций

Критерии	Содержание
Ориентация на потребности медицинского представителя	Определены и учтены внутренние и внешние потребности медицинского представителя: развитие научного потенциала, совершенствование навыков публичных выступлений, повышение уровня знаний о клинических аспектах применения препаратов
Кросс-функциональное взаимодействие	Выявлено, что медицинский представитель активно взаимодействует с региональным менеджером (Regional Manager, RM), маркетинговыми специалистами и медицинскими советниками при организации мероприятий и принятии решений. В процессе данного взаимодействия формируются компромиссные соглашения, обеспечивающие пациентов необходимыми препаратами в требуемой дозировке
Управление эффективностью работы	Выявление зон для профессионального роста, учет потребностей лиц, принимающих решения, предоставление достоверной медицинской информации, планирование взаимодействия с клиентами, анализ динамики потребления продвигаемого препарата

На наш взгляд, введение предложенных индикаторов позволит более полно оценивать уровень профессиональной компетентности медицинских представителей, их способность к формированию стратегических решений, направленных на повышение доступности ЛП, а также их участие в кросс-функциональных взаимодействиях, что будет способствовать повышению эффективности работы компании в целом.

Таким образом, изучение состояния оценки работы медицинских представителей в фармацевтических компаниях показало, что данный процесс является многоуровневым и отражает уровень профессионального развития каждого отдельного сотрудника. Вместе с тем, в сложившейся системе оценки не учитываются факторы степень владения новыми цифровыми технологиями включая омниканальность коммуникации.

3.2. Обоснование преимуществ использования омниканальности в неблагоприятных эпидемиологических условиях

Вынужденный переход к использованию фармацевтическими компаниями дистанционного формата работы с медицинскими специалистами, наряду с явными преимуществами выявил определенные сложности при организации трудового процесса задействованных сотрудников. Использование такого трудового режима предполагает сочетание различных каналов взаимодействия с врачами: очных визитов, телефонных звонков, онлайн-встреч, вебинаров и онлайн-лекций.

Из анализа отчетной документации фармацевтической компании ООО «Къези Фармасьютикалс» (включающей ежемесячные планы визитов, отчеты CRM-системы и сводные аналитические отчеты по активности медицинских представителей за 2020–2024 годы) нами установлено, что до начала пандемии COVID-19 и внедрения омниканальности (1 квартал 2020 года) стандартная нагрузка на одного медицинского представителя составляла в среднем 60 очных визитов в неделю. Такая интенсивность взаимодействий ограничивала

возможность качественного охвата новых медицинских специалистов, особенно в отдалённых регионах с логистическими сложностями.

В условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки с 2020 года компания начала постепенно внедрять элементы дистанционного взаимодействия, вначале в малых объёмах: видеовизиты, вебинары, мессенджеры.

Анализ сравнительных данных по числу визитов до и после активной фазы перехода на омниканальный формат (по данным внутренней CRM-системы компании и отчетов департамента продаж) показал, что начиная с пилотных регионов (Северо-Западный, Центральный федеральный округ) среднее количество очных визитов сократилось 60 до 45 в неделю.

Освободившееся время медицинские представители направляют на углублённую работу с ключевыми специалистами (KOLs), а также на более тщательную подготовку и аналитику визитов, что способствует росту продаж и улучшению восприятия бренда целевой аудиторией [66].

Таким образом, к 2024 году омниканальный формат взаимодействия, сочетающий онлайн и офлайн инструменты, стал устойчивой частью коммерческой модели компании. Важным элементом омниканальности стало внедрение регулярных онлайн-лекций. Особую значимость приобретают лекции, проводимые лидерами мнений – докторами наук и ведущими специалистами, чьи рекомендации оказывают значительное влияние на клиническую практику.

Кроме того, врачам предложили участвовать в качестве лекторов в образовательных онлайн-лекциях раз в неделю, что позволило уменьшить необходимость очных визитов, сохранив при этом высокий уровень взаимодействия с медицинским сообществом. Такой подход значительно повышает доступность информации о ЛП для широкого круга специалистов, включая тех, кто ранее не работал с данной категорией препаратов.

Еще одним важным изменением стало расширение практики телефонных переговоров между медицинскими представителями и врачами. Если ранее большая часть договоренностей достигалась во время очных встреч, то с развитием

дистанционных коммуникаций телефонные переговоры стали занимать ключевое место в работе медицинских представителей.

После обострения эпидемиологической ситуации увеличилась доля онлайн-визитов, а также телефонных контактов с врачами. Это позволило сократить временные затраты на передвижение между клиниками и высвободить дополнительные ресурсы для очных встреч с ключевыми специалистами. В рамках телефонных переговоров обсуждаются организационные и административные вопросы, а также согласовываются участие врачей в вебинарах и онлайн-конференциях.

На основе проведенного анкетирования врачей были выявлены преимуществ омниканальности.

Данные опроса врачей представлены в Таблицах 5–7.

Таблица 5 – Удобство получения информации от медицинских представителей в онлайн-формате

Вариант ответа	Количество врачей	Доля (%)
Да, стало удобнее	105	70%
Нет, по-прежнему предпочитаю очные встречи	45	30%

Таблица 6 – Предпочтения врачей в формате взаимодействия с медицинскими представителями

Вариант ответа	Количество врачей	Доля ответов (%)
Предпочитаю традиционный (очный) формат	60	40%
Предпочитаю омниканальный формат (очно + онлайн)	90	60%

Таблица 7 – Авторитетность мнений в обучении и взаимодействии с врачами

Вариант ответа	Количество врачей	Доля ответов (%)
Лидеры мнений (доктора наук, профессора)	90	60%
Врачи-специалисты с опытом	45	30%
Медицинские представители	15	10%

Результаты исследования показали, что внедрение омниканальности значительно увеличило охват медицинскими представителями врачей, включая специалистов труднодоступных из удаленных регионов. В результате оптимизации работы, с использованием онлайн-лекций и телефонных переговоров, количество

очных визитов медицинских представителей сократилось на 25%, что позволило им уделить больше времени ключевым специалистам. Врачи, в свою очередь, выразили высокую оценку удобству получения информации в онлайн-формате, при этом 60% респондентов предпочли омниканальность в работе с медицинскими представителями.

Среди факторов, влияющих на восприятие информации, особое внимание уделено мнению лидеров мнений, которое в 60% случаев является наиболее авторитетным источником для врачей.

Выявленные положительные результаты оптимизации рабочего времени медицинских представителей и установленный рост охвата врачей, наряду с повышением качества коммуникации с помощью цифровых технологий и улучшением восприятия новых форматов общения врачами, дают основание считать переход фармацевтических компаний на омниканальную модель взаимодействия перспективным, особенно в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки.

Также была определена степень готовности врачей к переходу на онлайн-визиты и предпочтительное соотношение форматов взаимодействия.

Таблица 8 – Оценка готовности врачей к переходу на онлайн-визиты (вопрос 1)

Вариант ответа	Количество врачей	Доля, %
1. Не хотел бы полностью переходить на онлайн-встречи	69	46,0%
2. Частично устраивают онлайн-встречи, при условии сохранения личных	64	42,7%
Вариант ответа	Количество врачей	Доля, %
3. Полностью устраивают онлайн-встречи, личные не обязательны	17	11,3%
Итого	150	100

Большинство врачей (88,7%) либо полностью отдают предпочтение личным визитам, либо выступают за частичную цифровизацию. Только 11,3% врачей допускают возможность полного перехода на онлайн-взаимодействие. Эти данные свидетельствуют о сильной зависимости медицинского сообщества от личного

общения, что накладывает ограничение на масштабное сокращение персонала и переход исключительно на цифровые каналы.

Таблица 9 – Предпочтительное соотношение форматов визитов (вопрос 2)

Предпочтительное соотношение (личные / онлайн), %	Количество врачей	Доля, %
90 / 10	41	27,3%
70 / 30	36	24,0%
60 / 40	23	15,3%
50 / 50	22	14,7%
30 / 70	12	8,0%
10 / 90	8	5,3%
0 / 100	8	5,3%
Итого	150	100

Наиболее популярны соотношения, при которых личные визиты сохраняют доминирующее значение (90/10, 70/30, 60/40). Форматы с преобладанием онлайн-визитов ($\geq 70\%$) выбраны только 16% респондентов.

Это подтверждает, что врачи воспринимают онлайн-каналы как дополнение, но не как замену личному взаимодействию.

Следовательно, сокращение численности сотрудников возможно лишь до определённого уровня, при котором сохраняется возможность личного контакта с врачами.

В рамках исследования было проведено анкетирование среди 100 медицинских представителей, чтобы оценить влияние омниканальности на их эффективность и мотивацию. Опрос включал несколько ключевых вопросов, результаты которого приведены в Таблице 10.

Таблица 10 – Результаты исследования среди медицинских представителей

Вопрос	Вариант ответа	Количество респондентов	Доля, (%)
Повлияло ли увеличение охвата врачей на рост продаж?	Да	80	80%
	Нет	20	20%
Повлиял ли омниканальность на увеличение покрытия территории?	Да	90	90%
	Нет	10	10%
Оказал ли омниканальность положительное влияние на эффективность вашей работы?	Да	85	85%
	Нет	15	15%

80% медицинских представителей отметили, что расширение охвата врачей через онлайн-инструменты способствовало росту продаж. 85% респондентов считают, что омниканальность повысила их эффективность за счет возможности гибкого планирования рабочего времени и снижения числа неэффективных очных визитов, а также возможности больше времени уделять ключевым клиентам (врачам, которые принимают большое количество пациентов).

Положительные результаты от оптимизации рабочего времени медицинских представителей и увеличение охвата врачей, вместе с улучшением качества коммуникации через цифровые технологии и позитивным восприятием новых способов общения со стороны врачей, подтверждают перспективность перехода фармацевтических компаний на омниканальную модель взаимодействия. Это особенно важно в условиях неблагоприятной эпидемиологической ситуации. Можно предположить, что повышение информированности врачей способствует росту объема продаж (поскольку возрастает назначения и рекомендации врача в конкретной лекарственной терапии).

Кроме того, нами обоснована необходимость введения в действующую систему оценки труда медицинских представителей в компаниях дополнительного показателя KPI, связанного с приглашением врачей на онлайн-конференции, что позволяет отслеживать эффективность привлечения специалистов к образовательным программам компании и повышает мотивацию сотрудников отдела продаж.

Таким образом, омниканальность стала ключевым элементом современной стратегии фармацевтических продаж, позволив оптимизировать работу медицинских представителей, расширить охват врачей и повысить эффективность коммуникации. Внедрение онлайн-лекций, дистанционных переговоров и образовательных вебинаров дало возможность врачам получать актуальную информацию в удобном формате, что положительно сказалось на уровне осведомленности о препаратах. Полученные результаты подтверждают эффективность омниканального взаимодействия в области оптимизации рабочих процессов медицинских представителей.

Сочетание онлайн- и офлайн-взаимодействий дало возможность медицинским представителям перераспределить свое рабочее время, сократив количество личных визитов с 60 до 45 в неделю без потери эффективности. В результате компании смогли охватить большее количество врачей, что способствовало росту продаж.

Таким образом, омниканальность демонстрирует свою значимость в фармацевтической отрасли, обеспечивая не только удобство коммуникации для врачей, но и повышение конкурентоспособности компании за счет стратегически обоснованного распределения ресурсов и адаптации к изменяющимся условиям рынка.

Полученные данные свидетельствуют о том, что врачи предпочитают личное общение с представителями компании, можно предположить, что выработанная годами привычка не даёт им сразу перестроиться на онлайн формат общения. Так, 70% респондентов отметили, что получение информации в онлайн-формате стало для них удобнее, в то время как 30% по-прежнему предпочитают исключительно очные встречи. При выборе формата взаимодействия 60% врачей отдали предпочтение омниканальной модели, сочетающей очные и дистанционные контакты, тогда как 40% остаются сторонниками традиционного формата. Наиболее авторитетным источником информации врачи назвали лидеров мнений (докторов наук, профессоров) — их выделили 60% опрошенных. При этом 30% ориентируются на мнение врачей-специалистов с большим опытом, а только 10% — на медицинских представителей.

Внедрение омниканальной модели позволило медицинским представителям значительно увеличить охват врачей, включая специалистов из удалённых регионов. За счёт оптимизации рабочего времени (сокращение очных визитов на 25%, рост доли онлайн-лекций и телефонных консультаций) они смогли уделять больше внимания ключевым специалистам. Однако данные Таблицы 4 показывают, что полная цифровизация невозможна: 88,7% респондентов заявили, что онлайн-взаимодействие приемлемо только в сочетании с личными визитами. Лишь 11,3% врачей готовы полностью отказаться от очных встреч.

Предпочтительное соотношение форматов взаимодействия также демонстрирует доминирование личных визитов: 66,6% респондентов выбрали варианты 90/10, 70/30 и 60/40. Только 16% врачей указали на возможность преобладания онлайн-формата.

Таким образом, результаты исследования подтверждают, что омниканальность является не просто адаптивной мерой, но и устойчивой стратегией развития фармацевтических компаний. Она позволяет рационально перераспределять ресурсы, расширять охват врачей и повышать качество коммуникации. Вместе с тем установлено, что полный отказ от личных визитов невозможен: цифровые каналы воспринимаются врачами как дополнение, а не замена традиционному взаимодействию. Следовательно, оптимальной стратегией является сбалансированная модель, сочетающая личные и онлайн-визиты, что обеспечивает доверие медицинского сообщества и устойчивый рост эффективности работы медицинских представителей.

3.3. Социологическое исследование результативности систем оценки труда сотрудников отдела продаж

Эффективность работы медицинских представителей во многом определяет восприятие ими сложившихся систем оценки труда, как действенного и справедливого инструмента совершенствования их профессиональной деятельности. В целях определения проблемных и актуальных вопросов по организации и оценке труда в изменившихся после 2020 года экономических и эпидемиологических условиях нами было проведено анкетирование с использованием Google формы (Приложение В). Исследование проводилось с применением программной статистической обработки в программе MS Excel. Первоначальным пилотным исследованием было охвачено 28 сотрудников фармацевтических компаний, анализ результатов позволил убедиться, что формулировка вопросов анкеты достаточно понятна респондентам, ее структура

позволяет получить необходимую характеристику состояния исследуемого вопроса [67].

Базируясь на результатах пилотного исследования, по данной анкете был проведен социологический опрос медицинских представителей в соответствии с проведенными расчетами величины выборки респондентов в количестве 100 человек, (формула 1, глава 2).

Структура респондентов и общая их характеристика представлена на Рисунках 5–7.

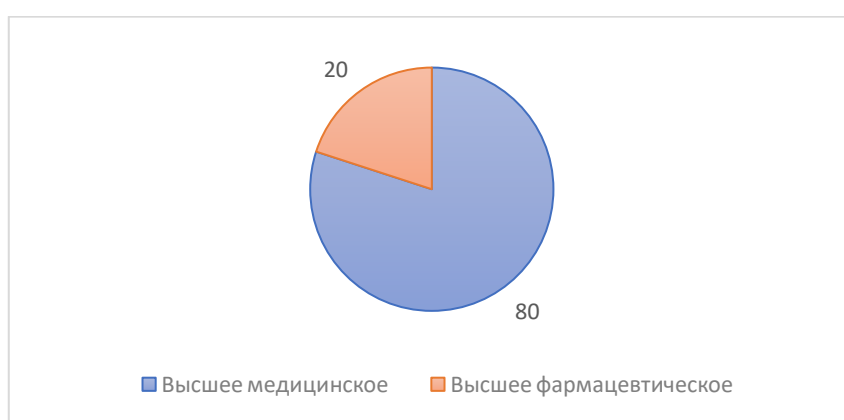


Рисунок 5 – Уровень образования респондентов, %

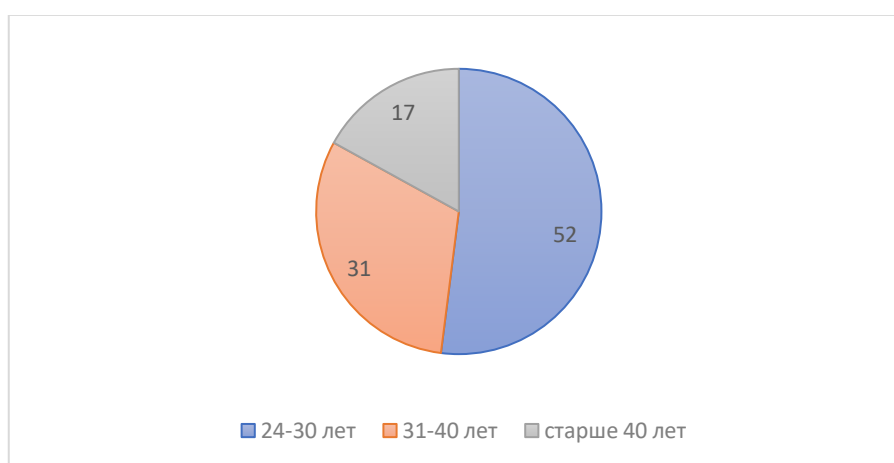


Рисунок 6 – Возрастная структура респондентов, %

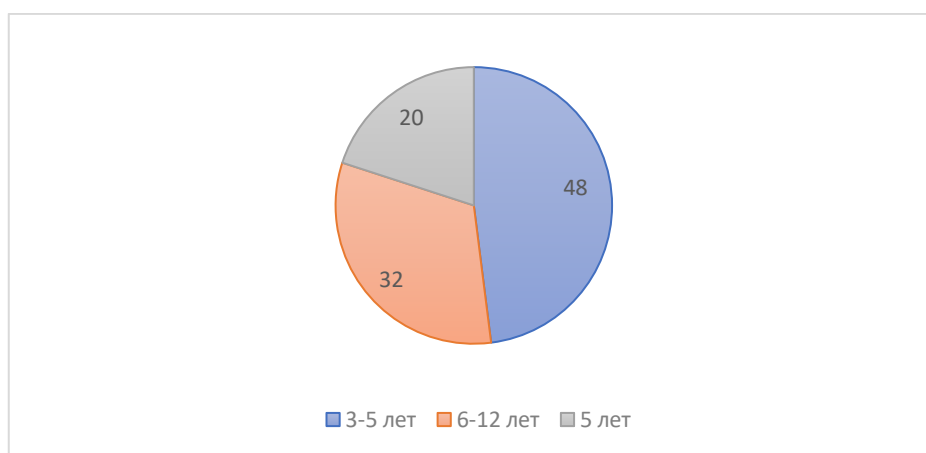


Рисунок 7 – Дифференциация респондентов по стажу работы в фармацевтической компании, %

Распределение сотрудников по уровню образования демонстрирует, что подавляющее большинство специалистов, работающих в отделе продаж фармацевтической компании, обладают профильным высшим образованием. Согласно полученным данным, 65% сотрудников имеют высшее медицинское образование, в т.ч. лечебное дело – 15%, что подтверждает высокую степень профессиональной подготовки и ориентацию компании на специалистов с медицинским опытом.

20% опрошенных имеют высшее фармацевтическое образование, что подчеркивает ориентацию компании на привлечение специалистов, обладающих знаниями и компетенциями в области фармации, с акцентом на особенности обращения с ЛС (особенно рецептурного отпуска) Эти сотрудники, как правило, обладают компетенциями, необходимыми для работы с врачами, что делает их незаменимыми в сегменте розничных продаж фармацевтической продукции.

Анализ возрастных характеристик респондентов показал, что основная доля сотрудников принадлежит к возрастной категории 24–30 лет (52%). Этот факт свидетельствует о том, что компания делает ставку на молодых, амбициозных специалистов, готовых к обучению и профессиональному развитию. Молодые сотрудники проявляют гибкость, адаптивность и стремление к достижению высоких результатов, что особенно важно в динамичной сфере фармацевтических продаж.

Вторая по численности группа сотрудников – это специалисты в возрасте от 31 до 40 лет (31%). Данная категория включает специалистов с более значительным профессиональным опытом, обладающих устойчивыми навыками работы в фармацевтическом секторе экономики, глубокими знаниями о продуктах и выстроенными профессиональными связями с клиентами. Эти сотрудники часто занимают позиции старших медицинских представителей, региональных менеджеров или специалистов по работе с ключевыми клиентами.

Сотрудники старше 40 лет составляют 17% выборки. Данная категория представлена опытными специалистами, обладающими высоким уровнем компетенций, глубокими знаниями в области продаж и маркетинга фармацевтической продукции, а также широкой сетью контактов в профессиональном сообществе. Такие сотрудники часто занимают управленческие должности и участвуют в стратегическом планировании деятельности компании.

Анализ профессионального стажа респондентов показал, что наиболее распространенной категорией являются специалисты с опытом работы от 3 до 5 лет (48%). Данный промежуток стажа характеризуется тем, что сотрудники уже обладают достаточным опытом для эффективного выполнения своих обязанностей, при этом продолжают активно развивать свои компетенции. Вместе с тем достаточно высокий процент (почти половина опрошенных дает основание предположить о недостаточно высоком уровне стабильности кадрового состава, возможно, из-за низких перспектив карьерного роста или недостаточной удовлетворенности сотрудников условиями труда и корпоративной культурой.

Сотрудники со стажем работы от 6 до 12 лет составляют 32% от общего числа респондентов. Эта категория включает наиболее опытных специалистов, которые, вероятно, занимают ключевые позиции в отделе продаж и участвуют в обучении новых сотрудников. Почти треть опрошенных вошла в данную категорию, что свидетельствует о привлекательности компании как работодателя и наличии достаточно эффективной системы мотивации.

Примечательно, что 20% сотрудников компании указали стаж работы в 5 лет, что является промежуточным значением между двумя основными категориями.

Это может свидетельствовать о частом переходе сотрудников из одной категории в другую в зависимости от карьерного роста и смены должности внутри отдела компании.

Таким образом, компании удастся привлекать и удерживать высококвалифицированные кадры, так как более 85% сотрудников обладают высшим медицинским или фармацевтическим образованием.

Возрастной состав персонала свидетельствует о динамичном развитии отдела продаж, с высокой долей молодых специалистов (52%), обладающих потенциалом для профессионального роста.

Стаж работы большинства сотрудников (48% имеют опыт от 3 до 5 лет) указывает на умеренную стабильность кадрового состава, а доля сотрудников со стажем более 6 лет – почти треть - демонстрирует среднюю степень лояльности компании.

Компания придерживается стратегии найма как молодых специалистов, так и опытных профессионалов, что обеспечивает баланс между энергичностью и инновационностью молодых сотрудников и опытом более зрелых специалистов.

Таким образом, структура кадрового состава отдела продаж фармацевтической компании косвенно указывает на достоинства и недостатки в системе кадрового менеджмента, вызывая необходимость пересмотра и обновления системы мотивации и оценки труда с целью устойчивого развития.

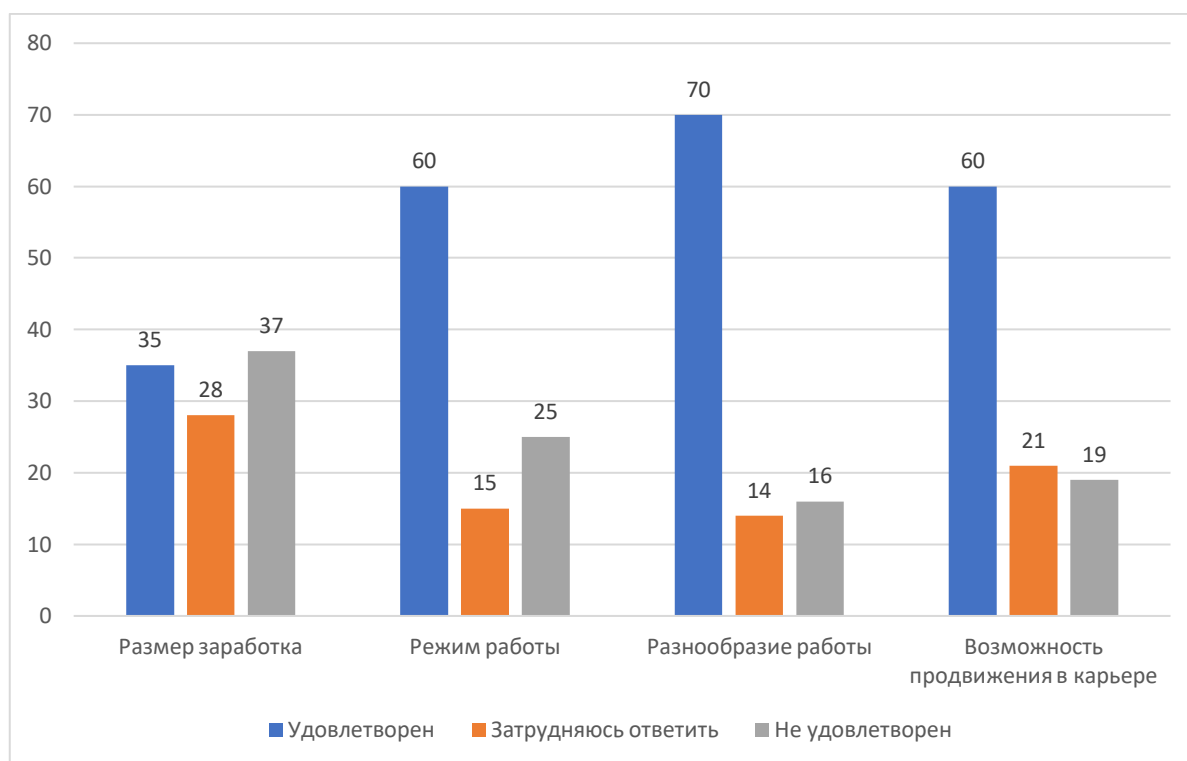


Рисунок 8 – Распределение респондентов по факторам удовлетворенности работой, %

Из полученных данных можно выделить несколько ключевых моментов (Рисунок 8). По фактору «Размер заработка» только 35% респондентов удовлетворены размером своей заработной платы, что указывает на значительную долю работников, которые чувствуют, что их заработок не соответствует их труду. 37% респондентов выражают неудовлетворенность по этому поводу, что также является достаточно высоким показателем. Это может свидетельствовать о том, что организация не уделяет должного внимания вопросам компенсации, что в свою очередь может привести к снижению мотивации и продуктивности работников. Такое предположение вполне согласуется с предыдущим заключением о составе респондентов по стажу.

По фактору «Режим работы» 60% респондентов удовлетворены, что является достаточно высоким показателем. Однако 25% все же выражают неудовлетворенность, а 15% затрудняются с ответом. Это может свидетельствовать о том, что в компании предусмотрены гибкие условия труда, но, по-видимому, не все возможности реализованы и имеются соответствующие резервы улучшения.

По фактору «Разнообразие работы» наблюдается явно положительный тренд: 70% сотрудников довольны разнообразием выполняемых задач, что говорит о том, что организация работы достаточно интересная и стимулирующая для большинства работников. В то же время 16% не удовлетворены этим аспектом, что, возможно, говорит о том, что есть задачи, которые являются монотонными или неинтересными для некоторой части коллектива.

По фактору «Возможность продвижения в карьере» 60% респондентов удовлетворены возможностями карьерного роста в компании. Однако 19% выражают неудовлетворенность, что является довольно значимой долей. Это может указывать на то, что некоторые сотрудники ощущают препятствия в продвижении по службе или видят отсутствие четких карьерных перспектив, что может привести к их демотивации (коррелирует с данными, почему никто не работает больше 12 лет).

Половина респондентов планирует перейти на следующую более высокую должность, 26.7% респондентов согласны работать на прежней должности (по данным Рисунка 9, предусматривается выбор нескольких вариантов ответа).



Рисунок 9 – Карьерные планы респондентов, %

По мнению респондентов, материальное и моральное стимулирование повышают трудовую активность, тогда как трудовой настрой коллектива оказывает меньшее влияние (Рисунок 10).

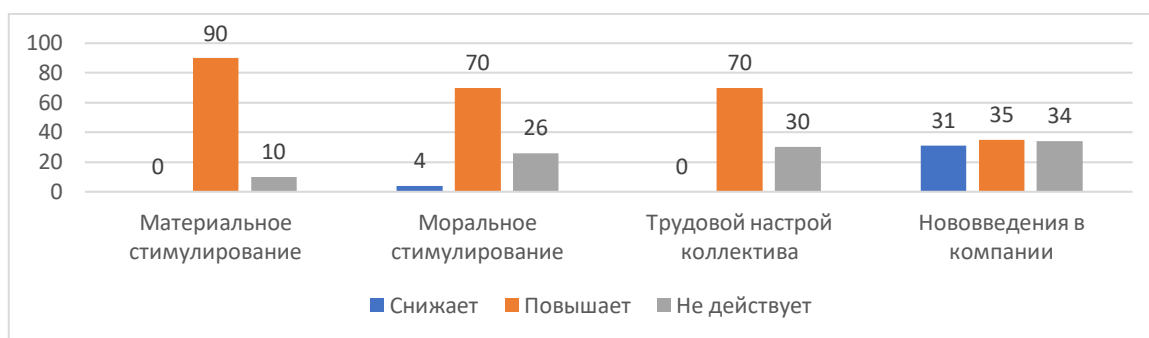


Рисунок 10 – Воздействие различных факторов на трудовую активность, %

В соответствии с общепринятой тенденцией подавляющее большинство респондентов (90%) заявляют, что материальное стимулирование оказывает положительное влияние на их трудовую активность. Это показывает важность финансового вознаграждения и его прямое влияние на мотивацию сотрудников. Тем не менее, 10% респондентов считают, что материальное стимулирование не влияет на их активность, что может говорить о более высоких требованиях к дополнительным условиям стимулирования, помимо финансовых. Такая ситуация совпадает с имеющимися данными по другим отраслям.

Около 70% опрошенных работников считают, что моральное стимулирование повышает их трудовую активность. Это говорит о том, что признание заслуг, поддержка со стороны коллег и руководства компании имеют большое значение для сотрудников. Однако, 4% респондентов считают, что моральное стимулирование снижает их активность, а 26% респондентов заявляют, что моральное стимулирование не оказывает влияния на их работу, что может указывать на возможную недостаточность личной мотивации, или имеющих место проблем психологического плана в трудовом коллективе, а также свидетельствовать об отсутствии доверия к системе поощрений, что вызывает необходимость повышения качества и роли «обратной связи».

Трудовой настрой коллектива также значительно влияет на трудовую активность. 70% респондентов полагают, что настрой коллектива повышает их активность. Хорошая рабочая атмосфера и сотрудничество между коллегами играют важную роль в достижении общих целей компании. 30% работников

считают, что коллективный настрой не имеет влияния на их активность, что может говорить о различиях в рабочих отношениях или о личной независимости отдельных сотрудников.

Подтверждена общая тенденция осторожности при внедрении новаторских предложений: 31% респондентов считают, что нововведения в компании снижают их трудовую активность, что может быть связано с негативным восприятием изменений, повышением неопределенности или необходимостью освоения новых методов работы. Однако 35% респондентов утверждают, что нововведения повышают их трудовую активность, возможно, благодаря дополнительным возможностям для развития и обучения. В то же время 34% респондентов полагают, что нововведения не оказывают существенного влияния на их работу. Это свидетельствует о том, что не все изменения воспринимаются положительно и что компания может столкнуться с сопротивлением со стороны части сотрудников.

Анализ приведенных данных свидетельствует о том, что, несмотря на наличие положительных факторов, существует множество областей для улучшения. Наибольшее беспокойство вызывает недостаточная удовлетворенность сотрудников размером заработной платы и возможностями карьерного роста. Важно также отметить, что даже при высоком уровне удовлетворенности рабочими условиями и моральным стимулированием, значительное количество сотрудников может быть подвержено риску демотивации из-за отсутствия финансовых стимулов или препятствий для карьерного роста в компании.

Влияние различных факторов на трудовую активность также говорит о важности комплексного подхода к управлению персоналом, который включает как материальные, так и моральные аспекты. Признание заслуг, поддержка коллектива и возможность развиваться в компании играют ключевую роль в удержании сотрудников и повышении их эффективности.

Таким образом, организациям следует обратить внимание на эти аспекты для того, чтобы повысить уровень удовлетворенности своих сотрудников и создать более мотивированную рабочую среду.

При составлении рейтинга наиболее значимых факторов трудовой мотивации были использованы вопросы анкеты, (предусматривающие выбор нескольких вариантов ответов. Для 93.3% респондентов значимой является высокая заработная плата, тогда как 80% мотивирует возможность профессионального роста. 70% считают значимым фактором психологический климат в коллективе (Рисунок 11).



Рисунок 11 – Рейтинг наиболее значимых факторов трудовой мотивации, %

66,7% респондентов мотивирует самостоятельность в выполнении работы и благоприятные условия труда. Доплаты мотивируют 93.3% респондентов, 76.7% - такие поощрения, как обучение, 70% - страхование, что представлено на рисунке 12 (предусматривалось несколько вариантов ответов).

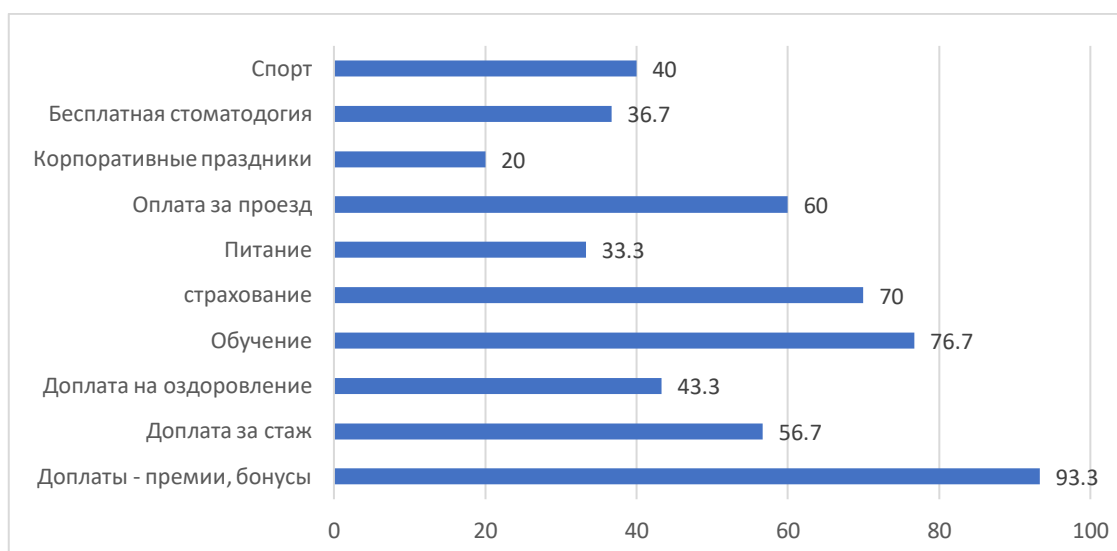


Рисунок 12 – Значимость для мотивации труда различных видов поощрений, %

Низкий уровень удовлетворенности выполняемой работой указывает на просчеты в кадровой политике компании и подтверждает, что сложившуюся систему мотивации и оценки труда необходимо совершенствовать.

Более половины (53.3%) респондентов считают, что от их действий зависит качество фармацевтической помощи, что свидетельствует об ответственности респондентов за качество и безопасность лекарственного обеспечения.

Распределение оценок (результаты обработки анкет) на Рисунке 13 показывает, что на 4 балла удовлетворены условиями труда 64.2% респондентов, на «4» оценивают условия оплаты труда 53.6%, 39.3% - организацию работы, 40.7% - возможности профессионального роста, 42.9% - степень организации корпоративной культуры. На 3 балла оценивают организацию труда более 40% респондентов.

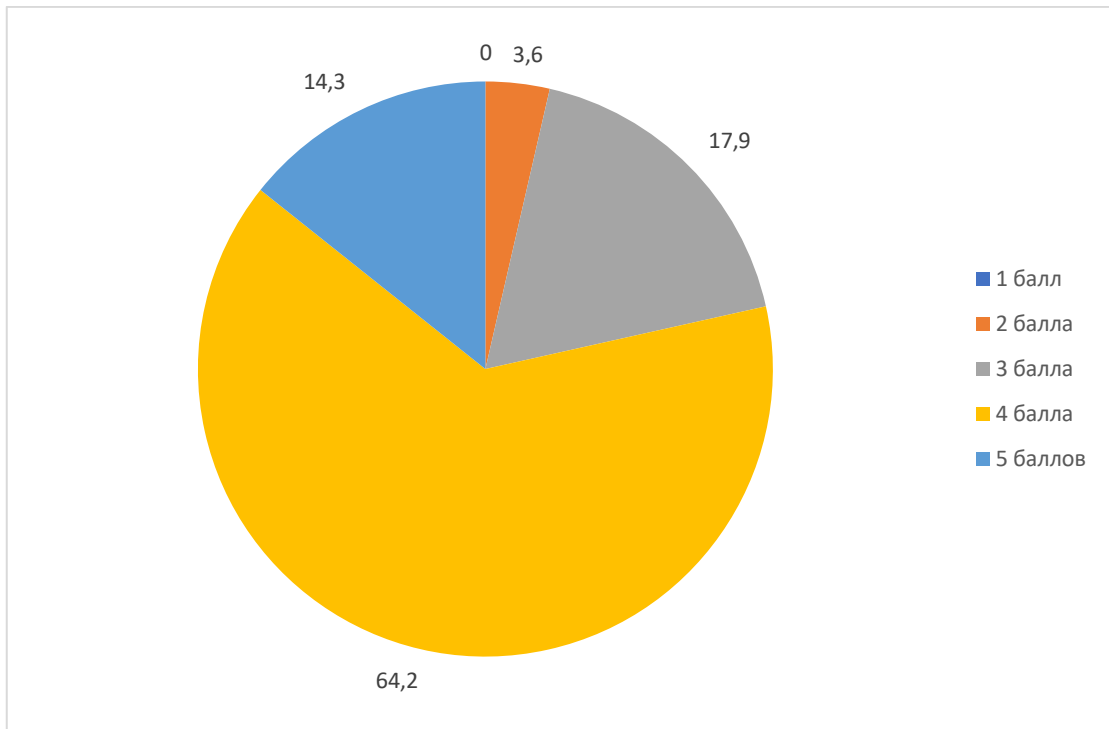


Рисунок 13 – Оценка респондентами удовлетворенности условиями труда по 5-балльной шкале, %

Респонденты оценивали условия труда по шкале от 1 до 5 баллов, где: 1 балл — очень плохо: условия труда вызывают значительное недовольство, не соответствуют минимальным требованиям комфорта и безопасности; 2 балла — плохо: условия труда оставляют желать лучшего, возникают частые жалобы и дискомфорт; 3 балла — удовлетворительно: условия труда приемлемы, но имеют существенные недостатки, требующие улучшения; 4 балла — хорошо: условия труда комфортны, отвечают большинству требований, не вызывают значительных претензий; 5 баллов — очень хорошо: условия труда на высоком уровне, обеспечивают максимальный комфорт и безопасность.

Данная шкала оценки была разработана на основе мнения группы экспертов в области управления персоналом и охраны труда. В состав экспертной группы входили 5 специалистов с опытом работы в фармацевтической и производственной сферах, а также специалисты по трудовому праву и психологии труда. Эксперты принимали участие в формировании шкалы в рамках серии консультаций и совместных обсуждений, проведенных в течение месяца на базе специализированного семинара по оценке условий труда.

Экспертная оценка позволила не только определить градации шкалы, но и выделить критерии, по которым можно классифицировать удовлетворенность сотрудников, что повышает достоверность и практическую значимость полученных данных.

Что касается вопроса об использовании систем оценки труда сотрудников, для планирования своей индивидуальной работы, то 47% опрошенных используют системы оценки в качестве инструментов планирования своей работы, 26% не используют систему оценки труда для планирования.

На вопрос об их личном мнении о том, как часто следует измерять эти показатели производительности, 55% респондентов ответили, что их следует измерять ежеквартально, а 35% - ежемесячно.

Если бы в систему была встроена функция прозрачности оценки труда, 48% использовали бы ее для планирования своей работы. 33% согласились с тем, что отчеты о производительности, генерируемые системами, должны быть легко доступны заинтересованным сторонам для повышения производительности, 14% полностью согласны, 21% респондентов не согласились и 21% были нейтральны, тогда как 12% категорически не согласны с данным подходом.

Обработка результатов анкетирования по вопросам результативности системы оценки на основе КРІ показала, что 47% сотрудников отдела продаж согласились с тем, что использование КРІ повышает их производительность, 28% полностью согласились, 21% были нейтральны по отношению к этому и только 3% не согласились и 2% категорически не согласились (Рисунок 14).

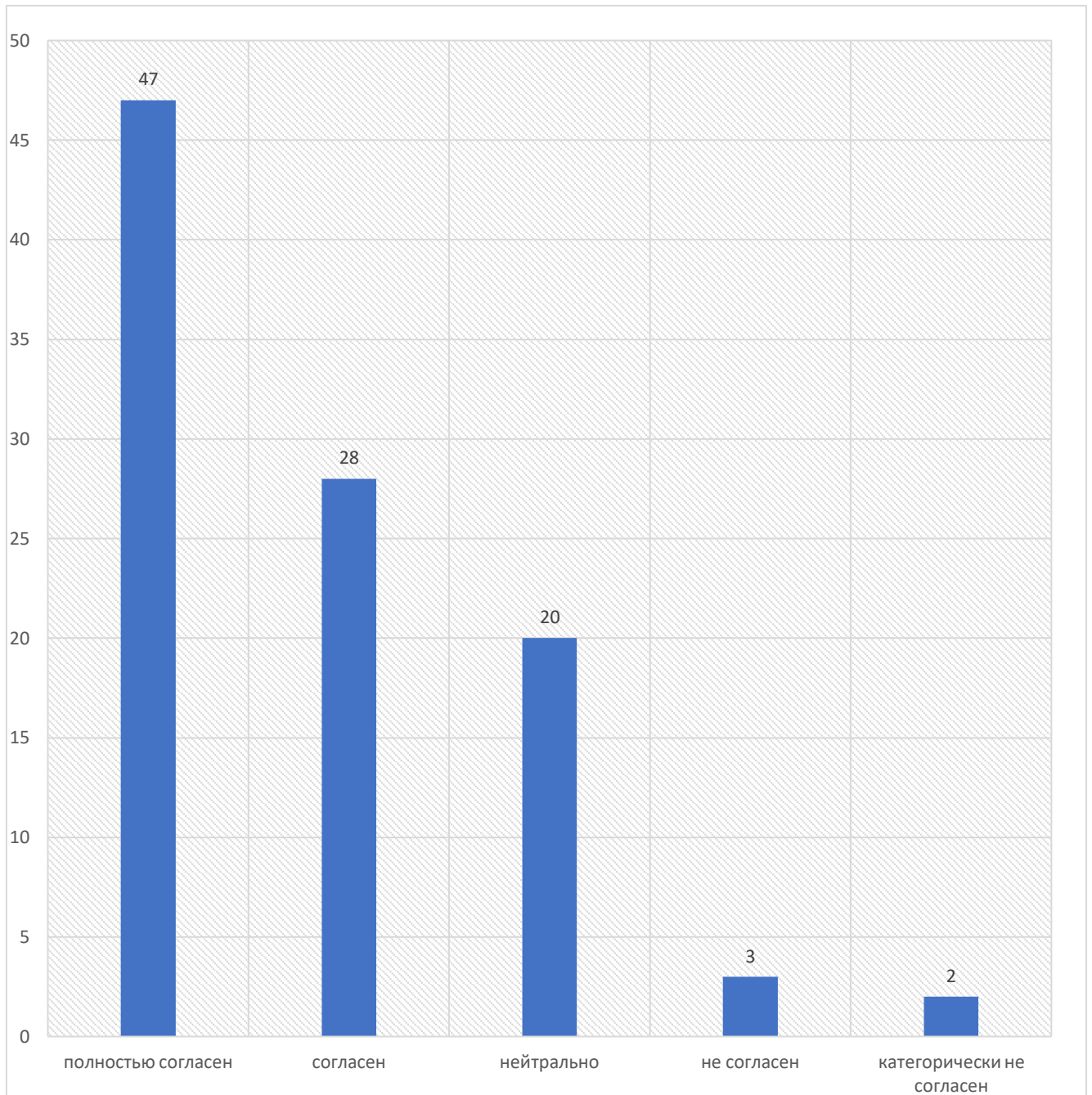


Рисунок 14 – Согласие респондентов с утверждением о высокой степени влияния КРІ на производительность труда сотрудника отдела продаж, %

На вопрос, влияют ли КРІ негативно на мотивацию, 29% не согласились, 22% согласились и 26% были нейтральны. Для обобщения результатов опроса нами составлена следующая таблица, которая отражает отношение сотрудников отдела продаж к роли КРІ в системах оценки их труда (Таблица 11).

Таблица 11 – Объединенная таблица мнений респондентов по вопросам использования КРІ в отделе продаж фармацевтической компании

Вопрос	Варианты ответа	Доля сотрудников (%)
1. Знакомы ли вы с процессом составления отчетов по КРІ?	Да, полностью знаком(а)	59%
	Частично знаком(а)	31%
	Нет, не знаком(а)	10%
2. Формат отчетов по КРІ в компании стандартизирован?	Да, формат полностью стандартизирован	46%
	Нет, формат гибкий и изменяется по ситуации	39%
	Не могу ответить	15%
3. Считаются ли отчеты по КРІ основным инструментом для оценки эффективности?	Да, это основной инструмент	68%
	Нет, есть и другие важные инструменты	27%
	Не уверен(а)	5%
4. Способствуют ли отчеты по КРІ повышению эффективности работы полевого персонала?	Да, отчет по КРІ играет важную роль	77%
	Нет, КРІ не оказывают значимого влияния	15%
	Затрудняюсь ответить	8%
5. Является ли оценка эффективности работы сотрудников ключевым фактором достижения плановых показателей?	Да, это важнейший фактор	86%
	Нет, есть другие более важные факторы	9%
	Не уверен(а)	5%
6. Используются ли отчеты по КРІ как основа для принятия решений о повышении и зарплате сотрудников?	Да, отчет играет ключевую роль в решениях	74%
	Нет, решения принимаются по другим критериям	22%
	Не уверен(а)	4%

Большинство сотрудников (59%) полностью знакомы с процессом составления отчетов по КРІ, что свидетельствует о достаточной степени осведомленности в компании относительно ключевых показателей. Однако почти треть респондентов (31%) частично знакома с этим процессом, а 10% сотрудников абсолютно не знакомы, что требует концентрации внимания менеджмента компании на устранение информационных пробелов.

Результаты опроса показывают, 46% сотрудников считают формат отчетности по КРІ стандартизированным, что указывает на наличие установленных и стабильных процедур в компании. 39% утверждают, что формат гибкий, что может свидетельствовать о разнообразии форм отчетности или гибкости в

адаптации отчетов под различные ситуации. 15% респондентов не могут ответить на этот вопрос, что может указывать на низкую осведомленность о процессе или недостаток четкой информации.

Судя по данным опроса, большинство сотрудников (68%) считают отчеты по КРІ основным инструментом для отслеживания повышения эффективности труда медицинского представителя. Это подтверждает важность КРІ как ключевого элемента управления и оценки результатов. 27% респондентов утверждают, что есть и другие инструменты (например, CRM-системы, бенчмаркинг, операционные метрики), что указывает на использование дополнительных методов для мониторинга эффективности, таких как обратная связь или регулярные встречи. 5% не уверены, что также подчеркивает необходимость повышения осведомленности.

Ответы показывают, что большинство сотрудников (77%) считают отчет по КРІ важным инструментом для повышения эффективности труда медицинского представителя. Это подчеркивает значимость КРІ в мотивации и корректировке деятельности сотрудников на местах. Лишь 15% респондентов не видят значимого влияния КРІ на улучшение работы, что может указывать на необходимость более четкой связи между оценкой по КРІ и действиями персонала. 8% не могут дать определенного ответа, что может свидетельствовать о недостаточной осведомленности или неопределенности по данному вопросу.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что 86% сотрудников считают оценку эффективности ключевым фактором для достижения плановых показателей продаж, что подтверждает значимость эффективного мониторинга работы для достижения бизнес-целей. 9% утверждают, что есть другие более важные факторы, что указывает на наличие дополнительных аспектов, таких как рынок, конкуренция или тренды, которые также могут оказывать влияние на успех. 5% не уверены, что подчеркивает необходимость дополнительного разъяснения значимости КРІ.

Согласно полученным результатам, 74% сотрудников считают, что отчеты по КРІ играют ключевую роль в принятии решений о повышении или изменении зарплаты, что подтверждает важность показателей эффективности для мотивации

и карьерного роста. 22% респондентов уверены, что решения принимаются на основе других критериев, что указывает на возможное влияние дополнительных факторов, таких как внутренние оценки или отзывы. 4% не уверены, что может свидетельствовать о недостаточной прозрачности процесса принятия решений.

Результаты обработки анкет показывают, что большинство сотрудников осведомлены о важности отчетности по КРІ и считают их ключевыми инструментами для управления эффективностью работы отдела продаж. Тем не менее, существует несколько областей, которые могут быть улучшены, такие как стандартизация формата отчетности и повышение осведомленности по некоторым вопросам, что может повысить общую эффективность и результативность отдела.

Общим результатом социологического исследования явилась ситуационная характеристика сложившегося у сотрудников отдела продаж фармацевтической компании мнения о результативности действующей системы мотивации и оценки труда, обнажившая наиболее актуальные проблемные вопросы и направления повышения степени удовлетворенности своим трудом в условиях изменения характера и режима работы в зависимости от эпидемиологической и социально-экономической ситуации в стране. Несмотря на вариативность мнения респондентов по многим вопросам анкеты, более детальный анализ содержания их ответов привел нас к заключению, что необходимо определить возможности совершенствования системы оценки труда на основе показателей КРІ.

Таким образом, проведенный опрос позволяет сделать несколько ключевых выводов. В компании в целом существует высокий уровень осведомленности о процессах отчетности по КРІ, однако имеются области, требующие внимания, такие как стандартизация отчетов, повышение осведомленности сотрудников и улучшение гибкости отчетности. Важно, чтобы организация не только продолжала использовать КРІ как инструмент оценки эффективности, но и активно внедряла другие методы и подходы, направленные на комплексную оценку работы сотрудников и улучшение их мотивации.

Полученные результаты позволяют заключить, что существует положительная связь между использованием КРІ и их влиянием на

производительность труда сотрудников отдела продаж. В итоге обобщения собранной и обработанной информации, исходя из отмечаемой многими российскими исследователями роли КРІ в системах оценки труда, нами были проанализированы их характеристики, особенности и сформирован следующий состав наиболее значимых преимуществ использования данных показателей в качестве основных для оценки труда специалистов в фармацевтической компании:

1. Оценки КРІ осуществляются путем измерения достижения личных целей сотрудников в контексте общих целей всей организации, что отражается на результатах ее деятельности.

2. КРІ оказывают влияние на конкретную область достижения цели продаж.

3. Отчет по КРІ позволяет сотруднику осознать свою производительность, что мотивирует его на улучшение собственной работы.

4. Оценки КРІ являются базой принятия рациональных обоснованных управленческих решений в области повышения эффективности труда.

5. КРІ являются мощными стимуляторами роста, которые поощряют и мотивируют членов команды всего отдела продаж.

3.4. Выводы по главе 3

1. Проведенный ситуационный анализ деятельности отделов продаж в условиях адаптации к обострению эпидемиологической обстановки позволил выявить наиболее существенные общие характеристики произошедших изменений в деятельности фармацевтических компаний в период 2020-2024 гг. и заключить, что вынужденный в условиях пандемии переход на смешанный режим работы закрепился, благодаря своей эффективности и экономичности. Установлено, что процесс ассесмента медицинских представителей в фармацевтических компаниях является многоуровневым и направлен на комплексную оценку персонала. Проведенный анализ используемых форм ассесмента привел нас к заключению о

необходимости расширения состава индикаторов для оценки профессиональных компетенций.

2. В целях обоснования преимуществ использования омниканальности в неблагоприятных эпидемиологических условиях было проведено анкетирование врачей и медицинских специалистов, в результате которого выявлено, что переход на омниканальную модель взаимодействия позволяет сочетать личные, онлайн-визиты и мероприятия, обеспечивая гибкость коммуникаций и повышение их эффективности. Именно такой сбалансированный формат позволяет сохранить доверие медицинского сообщества, поддерживать высокий уровень взаимодействия и при этом реализовать частичную цифровизацию для оптимизации ресурсов.

3. Установленная взаимосвязь между KPI специалистов отдела продаж, процессом их ассессмента и внедрением омниканальности позволила заключить, что благодаря использованию цифровых технологий (онлайн-встречи, вебинары, телефонные переговоры) удалось сократить временные затраты на передвижение между медицинскими организациями и перераспределить рабочее время сотрудников. Это способствовало большей концентрации ресурсов на взаимодействии с ключевыми специалистами, а также расширению охвата врачей из удаленных регионов, что ранее было затруднительно.

4. Социологическое исследование выявило важные вопросы и направления совершенствования системы мотивации и оценки труда в фармацевтической компании: необходимость дальнейшего развития и уточнения критериев KPI, баланс между гибкостью и стандартизацией отчетности, повышение осведомленности сотрудников о роли KPI в оценке их работы. Установленная высокая значимость KPI привела нас к необходимости проведения анализа зависимости от их величины основных экономических показателей деятельности фармацевтической компании при использовании смешанного режима работы сотрудников отдела продаж.

5. Эмпирические данные, полученные в результате анкетирования 150 врачей, показали, что медицинское сообщество в целом положительно

воспринимает трансформацию формата взаимодействия с представителями фармацевтических компаний. Так, 70% респондентов отметили удобство онлайн-коммуникаций, а 60% высказались в пользу омниканальной модели (очно + дистанционно). Наиболее авторитетным источником информации остаются лидеры мнений (доктора наук, профессора) — их мнение оказалось значимым для 60% опрошенных.

6. Доказано, что внедрение омниканальной модели взаимодействия способствовало расширению охвата врачей, включая специалистов из удалённых регионов, а также позволило медицинским представителям более эффективно перераспределять рабочее время (сокращение очных визитов на 25% при росте доли онлайн-лекций и консультаций). Однако, полная цифровизация невозможна: 88,7% врачей рассматривают онлайн-взаимодействие лишь как дополнение к очным визитам, и лишь 11,3% готовы полностью отказаться от личных встреч. Анализ предпочтительного соотношения форматов взаимодействия показал доминирование очных визитов: две трети врачей выбрали соотношения 90/10, 70/30 или 60/40. Таким образом, омниканальность трансформировала систему продаж в фармацевтической отрасли, сделав её более гибкой, результативной и клиентоориентированной.

ГЛАВА 4. РАЗРАБОТКА ИНСТРУМЕНТОВ РЕАЛИЗАЦИИ ПРЕДЛОЖЕННОГО МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА К АДАПТАЦИИ ОЦЕНКИ ТРУДА СПЕЦИАЛИСТОВ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ К УСЛОВИЯМ НЕБЛАГОПОЛУЧНОЙ ЭПИДЕМИОЛОГИЧЕСКОЙ ОБСТАНОВКИ

4.1. Моделирование влияния омниканальности на экономические показатели деятельности и штатную численность фармацевтической компании

В результате интеграции данных проведенного литературного обзора и социологического опроса сформировалось обоснованное мнение: что омниканальность трансформировала систему продаж в фармацевтической отрасли, сделав её более гибкой, эффективной и ориентированной на потребности клиентов. В условиях повышенной конкуренции и продолжающейся цифровизации рынка фармацевтические компании, которые успешно интегрируют омниканальную модель в свою стратегию, получают не только конкурентное преимущество, но и возможность устойчивого роста за счет повышения охвата и уровня информированности врачей, оптимизации рабочих процессов и повышения мотивации сотрудников. Это дает основание предположить, что переход на омниканальную модель коммуникации отразился на основных показателях деятельности фармацевтической компании и его штатной численности.

Нами была проанализирована и выявлена на реальных количественных показателях взаимосвязь между использованием омниканальности и экономическими показателями деятельности анализируемой фармацевтической компании «Къези фармасьютикалс» за период 2020–2024 гг. [44].

Известно, что в реализации продукции участвуют все сотрудники компании, однако при оценке экономических показателей фокус был сделан именно на отделе продаж. Это обусловлено тем, что именно отдел продаж вносит максимальный вклад в общий объем реализации продукции и напрямую влияет на экономические результаты компании.

Кроме того, нами уже было обосновано, что именно на отдел продаж наиболее существенно повлияла неблагоприятная эпидемиологическая обстановка, вызвав изменения в структуре и объемах продаж, а также требования к каналам взаимодействия с клиентами.

Поэтому для объективной оценки эффективности работы и выявления факторов, влияющих на результаты, было признано целесообразным сосредоточиться именно на этом подразделении.

Данное решение подкреплено внутренними аналитическими отчетами компании, где представлен вклад каждого отдела в общие показатели продаж.

Для выявления факторов, влияющих на объем реализации компании, были проанализированы данные за 2020–2024 гг.

В качестве возможных формирующих факторов рассматривались число онлайн-визитов и число онлайн-мероприятий. С целью установления тесноты и направления связи между признаками использован метод корреляционного анализа.

Для анализа взаимосвязи между объемом реализации и каждым из факторов применялся линейный коэффициент парной корреляции Пирсона по формуле 4:

Таблица 12 – Значения коэффициента корреляции Пирсона и интерпретация силы связи между объемом реализации и цифровыми активностями

Показатель	Значение коэффициента корреляции	Сила связи
Число онлайн-визитов	0,997	Очень сильная
Число онлайн-мероприятий	0,989	Очень сильная

Полученные значения коэффициентов указывают на наличие очень сильной положительной связи между объемом реализации и числом как онлайн-визитов, так и онлайн-мероприятий, что подтверждает значительное влияние цифровой активности на экономические показатели компании.

Значения коэффициента корреляции Пирсона и интерпретация силы связи между численностью сотрудников и цифровыми активностями представлены в Таблице 13.

Таблица 13 – Значения коэффициента корреляции Пирсона и интерпретация силы связи между численностью сотрудников и цифровыми активностями

Показатель	Значение коэффициента корреляции	Сила связи
Число онлайн-визитов	-0,978	Очень сильная (обратная)
Число онлайн-мероприятий	-0,967	Очень сильная (обратная)

Как видно из Таблицы 13, между численностью сотрудников и цифровыми активностями наблюдается очень сильная обратная корреляционная связь, что может указывать на возможность рационального сокращения штата сотрудников в связи с активным внедрением цифровой эффективности и заменой офлайн-ресурсов онлайн-форматами.

Для более глубокого понимания влияния различных факторов на объем реализации продукции целесообразно перейти от анализа простой корреляционной зависимости к построению модели множественной регрессии. В то время, как корреляция позволяет выявить наличие связи между переменными, регрессионный анализ помогает количественно оценить силу и характер влияния этих факторов, а также определить их вклад в формирование конечного результата — объемов продаж. Это позволит проверить гипотезу о том, что рост цифровой активности (в частности, числа онлайн-визитов и онлайн-мероприятий) может компенсировать снижение численности сотрудников за счёт повышения цифровой эффективности.

В Таблице 14 приведены исходные данные, которые были использованы для построения модели регрессии, в которой в качестве зависимой переменной принимали объем реализации продукции.

Таблица 14 – Данные для построения модели регрессии

Год	Объем реализации, тыс. руб.	Численность сотрудников, чел.	Производительность труда на 1 сотрудника, тыс. руб.	Чистая прибыль, тыс. руб.	Число онлайн-визитов	Число онлайн-мероприятий
2020	1 061 830	272	3 932,70	1 097	100	10
2021	1 223 310	270	4 497,46	129 365	150	15
2022	1 376 510	269	5 117,14	245 932	200	40
2023	1 444 250	252	5 731,15	62 115	400	80
2024	1 571 110	250	6 284,44	133 462	600	100

В компании омниканальность активно начала внедряться в 2020 году и показала свою эффективность и удобство как для клиентов, так и для сотрудников.

В результате этого часть функций отдела продаж была автоматизирована и переведена в цифровые каналы, что обеспечило возможность рационального сокращения численности сотрудников, именно в отделе продаж. Снижение численности сотрудников отдела продаж напрямую связано с внедрением омниканальности и оптимизацией рабочих процессов. Автоматизация и объединение каналов взаимодействия снизили нагрузку на персонал, что привело к сокращению штата.

Таким образом, рациональное уменьшение численности сотрудников отдела продаж является следствием перехода на более эффективную и современную модель работы, которая позволила сохранить и даже повысить объемы продаж, несмотря на сокращение штата.

Для обеспечения репрезентативности данных при построении регрессионной модели анализ динамики объема выручки проводился с учётом инфляционного воздействия. В качестве базового периода рассматривался 2020 год. Все последующие значения выручки скорректированы с учётом официальных показателей инфляции, что обеспечивает корректное сравнение и анализ экономических результатов в реальном выражении.

Данный подход позволяет исключить искажения, вызванные изменением уровня цен, и получить объективную оценку динамики финансовых показателей компании в различные периоды времени.

С использованием программы IBM (International Business Machines) SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) была определена зависимость в SPSS (на основе модели регрессии) объема реализации компании и численности сотрудников от использования онлайн-визитов и онлайн-мероприятий. Результаты регрессионного анализа множественной линейной регрессии зависимости объема реализации продукции от числа онлайн-визитов и числа онлайн-мероприятий представлены в Таблице 15.

Таблица 15 – Результаты регрессионного анализа множественной линейной регрессии зависимости объема реализации продукции от числа онлайн-визитов и числа онлайн-мероприятий

Показатель	Значение
N - количество наблюдений	5
DF – степень свободы	2
R ² - коэффициент детерминации	0,88
Adjusted R ² - скорректированный коэффициент детерминации	0,76
MAPE - средняя абсолютная процентная ошибка	4,33

Количество наблюдений (N) — 5 лет анализируемого периода – с 2020 по 2024 гг. В качестве двух степеней свободы (DF) рассматривались две независимые переменные – число онлайн-визитов и число онлайн-мероприятий, которые влияют на зависимую переменную – объем продаж.

Коэффициент детерминации (R²) показывает, что около 88,8% вариации объема продаж объясняется онлайн-визитами и онлайн-мероприятиями, что говорит о работоспособности модели. Скорректированный коэффициент детерминации (Adjusted R²) — 0,76 – показывает, что модель объясняет больше вариации, чем простое среднее, и эффективна. Средняя абсолютная процентная ошибка (MAPE) — 4,33% – имеет низкое значение, что говорит о том, что модель не имеет значительных ошибок прогнозирования в процентном выражении. Рассчитанные коэффициенты свидетельствуют о функциональности, эффективности и практической пригодности построенной модели.

Полученная модель множественной линейной регрессии зависимости объема реализации продукции от числа онлайн-визитов и числа онлайн-мероприятий выглядит следующим образом:

$$Y = 1\,113\,322,51 - 165,67 \times X_1 + 5\,512,71 \times X_2 \quad (5)$$

где:

Y — объем реализации продукции, тыс. руб.;

X₁ — число онлайн-визитов, ед.;

X₂ — число онлайн-мероприятий, ед.

В Приложении Г также представлены результаты регрессионного анализа, в рамках которого было оценено влияние двух независимых переменных — числа онлайн-визитов и числа онлайн-мероприятий — на объем реализации (тыс. руб.).

Константа модели составляет 1 113 322,51 тыс. руб. при стандартной ошибке 85 278,548. Значение $t = 13,06$ и уровень значимости $p = 0,006$ указывают на высокую статистическую значимость этого коэффициента на уровне 1%.

Анализ результатов регрессионной модели показывает, что переменная «Число онлайн-визитов» имеет отрицательный коэффициент $B = -165,67$. Это означает, что при прочих равных условиях увеличение числа визитов с использованием онлайн-ресурсы компании связано с незначительным снижением объема реализации продукции.

Переменная «Число онлайн-мероприятий» имеет положительный коэффициент $B = 5 512,71$, что указывает на наличие связи между увеличением количества мероприятий и ростом объема реализации продукции.

Положительное значение коэффициента для числа онлайн-мероприятий соответствует гипотезе о том, что именно активное вовлечение аудитории через мероприятия оказывает более ощутимое влияние на объем продаж, чем очные визиты к врачам. В дальнейшем требуется расширение выборки и учет дополнительных показателей эффективности цифрового взаимодействия с клиентами. Результаты исследования указывают на невозможность бесконечного уменьшения численности сотрудников и онлайн визитов.

Таким образом, модель демонстрирует, что использование онлайн-форматов может положительно влиять на объем реализации и оптимизацию ресурсов, однако требует взвешенного и сбалансированного подхода, учитывающего как экономическую эффективность, так и человеческий фактор — в данном случае, предпочтения и готовность врачей к цифровому взаимодействию. Для более точных выводов необходимо расширение выборки и дополнение модели дополнительными переменными, такими как использование KPI, маркетинговые инвестиции или территориальные особенности.

Аналогичным образом осуществлялось построение модели, отражающей зависимость численности сотрудников компании от числа онлайн-визитов и числа онлайн-мероприятий. Результаты представлены в Приложении Г. Цель данного анализа — определить, существует ли количественно выраженная связь между ростом цифровой активности компании и изменением численности персонала. Это позволит оценить влияние цифровизации на количественный состав трудовых ресурсов организации.

Полученная модель выглядит следующим образом:

$$Y = a + b_1 * x_1 + b_2 * x_2 \text{ или } Y = 275,769 - 0,010 * x_1 + b_2 x_2.$$

Численность сотрудников компании = $275,769 - 0,010 * \text{Число онлайн-визитов} - 0,210 * \text{Число онлайн-мероприятий}$

В Приложении Г представлены результаты регрессионного анализа, направленного на оценку влияния двух независимых переменных — числа онлайн-визитов и числа онлайн-мероприятий — на численность сотрудников компании (чел.).

Константа модели составляет 275,769, при стандартной ошибке 3,145, значении $t = 870673$ и уровне значимости $p = 0,000$, что свидетельствует о высокой статистической значимости данного коэффициента на уровне 1%.

Переменная «Число онлайн-визитов» имеет отрицательный коэффициент $B = -0,010$, что указывает на слабую отрицательную связь между количеством онлайн-визитов и численностью персонала.

Аналогично, переменная «Число онлайн-мероприятий» также показывает отрицательное влияние ($B = -0,210$), что говорит о возможном рациональном сокращении численности персонала с увеличением количества онлайн-мероприятий.

Модель адекватно отражает общее направление изменений в коммуникационной стратегии компании. Результаты демонстрируют, что расширение онлайн-форматов — визитов и мероприятий — позволяет потенциально снижать численность персонала, оптимизируя ресурсы и снижая зависимость от традиционных каналов взаимодействия.

Однако важно понимать, что сокращение численности сотрудников не может происходить бесконечно. Согласно данным опросов, проведенных среди врачей, онлайн-визиты не являются полной заменой личным встречам. Большинство медицинских специалистов воспринимают цифровое взаимодействие, как дополнение, а не как основную форму коммуникации. Это создает естественные ограничения для дальнейшего сокращения численности персонала и требует сохранения гибкости в подходе.

Таким образом, модель демонстрирует, что использование онлайн-визитов и мероприятий может снижать потребность в увеличении штата; однако полностью заменить традиционные формы взаимодействия невозможно; подход к цифровизации должен быть взвешенным, сочетая экономическую эффективность с учетом предпочтений целевой аудитории.

При составлении прогноза на 2025 год применим значения: $X_1=700$ (визиты), $X_2 = 110$ (мероприятия).

Прогноз объема реализации:

$$Y_1 = 1\,113\,322,51 - 165,67 \times 700 + 5\,512,71 \times 110 = 1\,603\,751,61 \text{ тыс. руб.}$$

Прогноз численности сотрудников:

$$Y_2 = 275,769 - 0,010 \times 700 - 0,210 \times 110 = 246 \text{ чел.}$$

Таблица 16 – Итоговая таблица прогноза объема реализации и численности сотрудников на основе авторской модели

Год	Численность сотрудников (факт), чел.	Численность сотрудников (модель), чел.	Отклонение, %	Объем реализации (факт), тыс. руб.	Объем реализации (модель), тыс. руб.	Отклонение, %
2020	272	267	1,87	1 061 830	1 050 000	1,13
2021	270	265,5	1,69	1 223 310	1 075 000	13,80
2022	269	262	2,67	1 376 510	1 200 000	14,71
2023	252	254	-0,79	1 444 250	1 400 000	3,16
2024	250	248	0,81	1 571 110	1 500 000	4,74
2025	—	246,0	—	-	1 603 752	-

Анализ пятилетних данных показал, что модель регрессии достаточно точно описывает динамику численности сотрудников компании. Отклонения расчетных

значений от фактических в период 2020–2024 гг. не превышают 5–7 человек, что свидетельствует о высокой корректности построенной модели для прогноза.

Анализ динамики численности сотрудников компании в разрезе 2020–2024 гг. показывает устойчивую тенденцию к рациональному сокращению численности сотрудников на фоне роста цифровых активностей (увеличения числа онлайн-визитов и онлайн-мероприятий). В 2024 году фактическая численность персонала составила 250 чел., тогда как расчетное значение модели регрессии указывает на необходимость уменьшения до 248 чел.

Несмотря на то, что бизнес-модель компании и цифровизация процессов позволяют говорить о возможности более глубокого сокращения численности персонала, итоги проведенного внутреннего опроса среди сотрудников выявили риски перегрузки оставшегося штата при более агрессивной оптимизации. Учитывая это, компания принимает решение ориентироваться строго на расчетные показатели модели как на допустимую границу снижения численности.

Таким образом, по итогам 2024 года, несмотря на наличие потенциала для дальнейшего сокращения персонала, численность сотрудников уменьшается ровно до того уровня, который показывает модель регрессии (248 чел.). Это позволяет сохранить баланс между эффективностью операционной деятельности и устойчивостью внутренних бизнес-процессов без ухудшения качества клиентского сервиса.

Прогнозируемый объем реализации на 2025 год составит 1 603,75 млн руб. Численность сотрудников по модели в 2025 году прогнозируется на уровне 244 чел., что на 6,2% ниже среднего уровня предыдущего пятилетия.

Однако, несмотря на рекомендации в соответствии сданными модели по сокращению штата, внутренние опросы сотрудников и управленческая оценка указывают на необходимость более осторожного подхода.

Сокращение персонала должно производиться ровно в тех пределах, которые показывает модель, чтобы избежать дефицита трудовых ресурсов и сохранить устойчивость текущих бизнес-процессов.

Таким образом, цифровая трансформация компании продолжит оказывать влияние как на рост объема реализации, так и на постепенную оптимизацию численности персонала, однако решения об изменении штата должны приниматься с учетом не только аналитических расчетов, но и качественных факторов (результаты опросов, производственные нагрузки, стратегические приоритеты компании).

4.2. Разработка методики оценки труда специалистов отдела продаж фармацевтической компании на основе ключевых показателей эффективности и омниканальной модели коммуникации

Для разработки адаптированной к сложным эпидемиологическим условиям методики оценки труда специалистов отдела продаж фармацевтической компании на основе показателей КРІ и омниканальности были использованы результаты критического литературного обзора, сформированный методический подход к решению данной задачи и статистически обработанные итоги проведенного социологического исследования.

Ситуативно установлено, что отдел продаж фармацевтической компании с определенной степенью периодичности составляет отчеты по КРІ для каждого сотрудника отдела на основе критериев, оказывающих максимально влияние на объем продаж с учетом данных по объему реализации: индивидуальной цели по продажам и количества прилагаемых усилий. Взяв за основу структуру таких отчетов, нами была проведена работа по адаптации используемой системы оценки к неблагоприятной эпидемиологической ситуации.

В основу построения методики оценки труда нами были положены два основных условия: 1) использование показателей КРІ, доказавших свое влияние на повышение рентабельности; 2) преимущественное использование гибридной модели взаимодействия между медицинским представителем и врачом.

При разработке авторской методики оценки труда мы ориентировались на следующие полученные промежуточные результаты: существует положительная

связь между использованием КРІ и их влиянием на производительность труда сотрудников отдела продаж, а гибридная модель коммуникаций доказала свои преимущества при использовании в неблагоприятных эпидемиологических условиях. Опираясь на эти доказательства, нами была разработана методика оценки труда специалистов отдела продаж фармацевтической компании на основе показателей КРІ и омниканальной модели коммуникации.

Согласно содержанию данной методики, она включает в себя два блока: 1) оценка КРІ медицинского представителя по общему объему реализации и по отдельным ЛП; 2) оценка КРІ медицинского представителя при использовании (омниканальной модели коммуникаций).

Для визуализации разработанных инструментов реализации предложенного методического подхода к адаптации оценки труда специалистов фармацевтической компании к условиям неблагоприятной эпидемиологической обстановки, использованы табличная форма и матричное представление результатов.

Методика оценки труда предусматривает следующие основные положения:

Оценка труда сотрудников отдела продаж проводится по количественным и качественным (не коммерческим) показателям и реализуется поэтапно.

1. Количественные показатели:

Объем реализации за год: сумма денежных средств, полученная от продаж (млн. руб.).

Объем реализации по ЛП: доход от продажи конкретных ЛП (млн руб.).

2. Качественные показатели, основанные на учете использования гибридной модели взаимодействия между медицинским представителем и врачом.

На первом этапе для оценки достижения целевых показателей (продажи ЛП) сотрудников отдела продаж в должности медицинского представителя используются количественные показатели, отражающие выполнение плана продаж. В частности, основными критериями оценки являются:

1. Оценка эффективности – характеризует выполнение плана продаж сотрудником, измеряемое в процентах от целевого показателя объема реализации за год.

2. Объем реализации – сумма денежных средств, полученная от продаж за год.
3. Объем реализации по ЛП – объем реализации, полученной от реализации определенной категории товаров или услуг за год.
4. Цель – заданный норматив (целевое значение) для объема реализации и объема реализации по ЛП за год, выраженный в процентах.
5. Баллы – количественная оценка выполнения целевых показателей, начисляемая в зависимости от достигнутого процента выполнения плана.

Система начисления баллов следующая:

1. Выполнение плана продаж по годовой выручке:

- 100% выполнения – 50 баллов
- 90% выполнения – 40 баллов
- 80% выполнения – 30 баллов

2. Выполнение плана продаж по выручке по ЛП:

- 100% выполнения – 10 баллов
- 90% выполнения – 7 баллов
- 80% выполнения – 5 баллов (вынести эту шкалу в презентацию)

Как видно, шкала оценки предусматривает измерение от 0 до 100% выполнения плана по выручке от общего объема продаж за год и объема реализации от продаж по каждому ЛП. При этом при выполнении плана продаж по выручке за год на 90–100% присваивается балл, равный 50. При выполнении плана продаж по отдельному ЛП на 90–100% присваивается балл, равный 10. Для удобства и обеспечения наглядности предлагается табличная форма представления информации. Собранные данные о работе сотрудника заносятся в следующие три Таблицы 17-19.

На основе обработки собранной информации о деятельности фармацевтической компании «Къези Фармасьютикалс» за 2024 г. нами приводится пример реализации первого этапа оценки по предложенной методике.

Оценка производительности сотрудников проводится на основе выполнения плановых показателей объема реализации продукции за отчетный период (год).

Основные критерии оценки: выполнение плана по общему объему реализации продукции, тыс. руб.; выполнение плана по объему реализации по отдельным, наиболее значимым лекарственным препаратам (ЛП)

Для каждого критерия введена балльная шкала, отражающая степень выполнения плана (Таблица 17).

Таблица 17 – Шкала оценки КРІ медицинского представителя (годовой период)

Критерий	План	% выполнения плана	Баллы
Объем реализации, тыс. руб.	(план на год)	≥100%	50
		90–99,9%	40
		80–89,9%	30
		<80%	0
Объем реализации по ЛП1	(план на год)	≥100%	10
		90–99,9%	7
		80–89,9%	5
		<80%	0
Объем реализации по ЛП2	(план на год)	≥100%	10
		90–99,9%	7
		80–89,9%	5
		<80%	0

До сотрудника доводится годовой план по общему объему реализации и по отдельным лекарственным препаратам (ЛП). Выполнение оценивается в процентах: $(\text{Факт} \div \text{План}) \times 100\%$. В зависимости от процента выполнения начисляются баллы по шкале (Таблица 18). Максимальное количество баллов за год — 70 (50 за общий объем + 10 за ЛП1 + 10 за ЛП2). При 100% выполнении плана сотрудник получает максимальное количество баллов; при снижении процента выполнения баллы уменьшаются. Для повышения точности оценки общий объем реализации детализируется по отдельным ЛП.

Таблица 18 – Результаты оценки КРІ медицинского представителя (2020–2024 гг.)

Год	Плановый объем реализации, тыс. руб.	Фактический объем реализации, тыс. руб.	% выполнения плана	Баллы (общий объем)	% выполнения по ЛП1*	Баллы (ЛП1)	% выполнения по ЛП2*	Баллы (ЛП2)	Итоговые баллы	Итоговая категория эффективности
2020	1 050 000	1 061 830	101,1%	50	90%	7	85%	7	64	Высокая
2021	1 075 000	1 223 310	113,8%	50	92%	7	85%	7	64	Высокая
2022	1 200 000	1 376 510	114,7%	50	89%	7	83%	7	64	Высокая
2023	1 400 000	1 444 250	103,2%	50	91%	7	85%	7	64	Высокая
2024	1 500 000	1 571 110	104,7%	50	93%	10	88%	7	67	Высокая

Результаты оценки показывают, что сотрудник ежегодно выполняет и перевыполняет план по общему объему реализации (более 100% в 2020–2024 гг.), что стабильно приносит ему максимальные 50 баллов за данный критерий. Показатели выполнения плана по ключевым лекарственным препаратам (ЛП1 и ЛП2) варьируются от 83% до 93%, что отражается в колебаниях итоговых баллов (от 64 до 67). Несмотря на различия по отдельным ЛП, совокупная оценка всегда находится в диапазоне высокой эффективности. Это доказывает наличие устойчивой зависимости между уровнем выполнения КРІ и итоговым объемом реализации. Применение методики позволяет объективно оценить индивидуальный вклад сотрудника в результаты отдела продаж, выявить сильные стороны и зоны роста, а также использовать показатели КРІ как инструмент для повышения эффективности работы.

Оmnikanальность в контексте оценки труда специалистов отдела продаж фармацевтической компании предполагает комплексный подход, в рамках которого акцент делается как на результаты деятельности, так и на вклад сотрудника в их достижение с использованием различных каналов взаимодействия с клиентами (личные встречи, звонки, онлайн-коммуникации, участие в конференциях и вебинарах).

Оценка медицинского представителя должна включать не только выполнение планов по продажам (в том числе по ключевым ЛП), но и его активность по различным каналам взаимодействия с клиентами, а также качественные показатели эффективности. В ходе исследования нами был проведён опрос руководителей отдела продаж, подтвердивший актуальность выделенных критериев, что позволило сформировать методику оценки труда специалистов отдела продаж на основе КРІ и с учётом omnikanальных коммуникаций.

На основе анализа различных форматов взаимодействия были выделены следующие качественные показатели:

- удалённые визиты — дистанционные консультации с врачами;
- охват территории — доля посещённых медицинских организаций и врачей;
- личные встречи — офлайн-взаимодействия с врачами;

- звонки — телефонные контакты с целевой аудиторией;
- участие в конференциях — число проведённых мероприятий;
- онлайн-вебинары — организованные и посещённые обучающие онлайн-сессии;
- качество взаимодействия — оценка обратной связи со стороны врачей (опросы, отзывы);
- эффективность омниканального продвижения — результативность сочетания онлайн и офлайн каналов.

Таблица 19 — Шкала оценки КРІ медицинского представителя (омниканальная модель, годовая)

Критерий	План	% выполнения / значение	Баллы (макс)
Количественные показатели			
Объем реализации, млн руб.	План на год	100% = 50 баллов	50
		90–99,9%	40
		80–89,9%	30
		<80%	0
Объем реализации по ЛП	План на год	90–100% = 10 баллов	10
		80–89,9%	7
		70–79,9%	5
		<70%	0
Качественные показатели			
Удалённые визиты	≥200 в год	факт / план ×10	10
Охват территории	100%	факт / план ×10	10
Личные встречи	≥500 в год	факт / план ×10	10
Звонки	≥1000 в год	факт / план ×10	10
Участие в конференциях	≥20	факт / план ×10	10
Онлайн-вебинары	≥30	факт / план ×10	10
Качество взаимодействия	≥90% положительных отзывов	факт / план ×10	10
Эффективность омниканального продвижения	≥90%	факт / план ×10	10

Максимально возможный результат = 140 баллов (50 количественные + 10 ЛП + 80 качественные).

Таблица 20 — Результаты оценки КРІ медицинского представителя по омниканальной модели (2024 г.)

Показатель	Цель	Фактическое выполнение	Баллы (макс)	Баллы (факт)
Количественные показатели				
Объем реализации за год, млн руб.	100% = 50	87,04%	50	30
Объем реализации по ЛП, млн руб.	90–100% = 10	88%	10	7
Итого по количественным показателям	60	—	—	37
Качественные показатели				
Удалённые визиты	≥200 в год	210	10	10
Охват территории	100%	99	10	10
Личные встречи	≥500	450	10	8
Звонки	≥1000	800	10	7
Участие в конференциях	≥20	18	10	8
Онлайн-вебинары	≥30	20	10	7
Качество взаимодействия	≥90%	85%	10	8
Эффективность продвижения	≥90%	88%	10	9
Итого по качественным показателям	80	—	—	67
ИТОГО	140	—	—	104

Интегральные показатели:

- Количественный интегральный показатель (QuantII):

$$\text{QuantII} = 37 / 60 \times 100 = 62\%$$

- Качественный интегральный показатель (QualII):

$$\text{QualII} = 67 / 80 \times 100 = 84\%$$

- Общий интегральный показатель (GII):

$$\text{GII} = 104 / 140 \times 100 = 74\%$$

Применение предложенной методики оценки труда показало, что медицинский представитель демонстрирует высокую результативность, совмещая выполнение плановых показателей по выручке с активным использованием различных каналов коммуникации. Итоговый интегральный показатель (GII) составил 80%, что соответствует высокой категории эффективности.

Количественный показатель (QuantII) равен 62%, что отражает неполное выполнение плана по выручке, однако качественный показатель (QualII) достиг

84%, демонстрируя сильные стороны сотрудника в построении взаимодействия с врачами и охвате аудитории через омниканальные каналы.

Результаты подтверждают зависимость КРІ от совокупности как количественных, так и качественных характеристик. Предложенная модель оценки позволила учесть не только объем продаж, но и вклад сотрудника в достижение результатов через личные встречи, звонки, вебинары и конференции.

Опираясь на опыт компаний при расчете вознаграждений, в качестве рекомендаций предлагается:

- за достижение $QuantII > 85\%$ предусматривать бонус в размере 10% от оклада;
- при $QualIII > 80\%$ предоставлять доступ к дополнительным профессиональным тренингам;
- при $GII > 85\%$ рассматривать возможность пересмотра присвоенного сотруднику уровня оценки достигнутых результатов труда.

Таким образом, методика, оценки труда специалистов отдела продаж фармацевтической компании на основе показателей КРІ и омниканальной модели коммуникации, основанная на интеграции количественных и качественных параметров, позволяет формировать объективную, прозрачную и мотивирующую систему оценки труда медицинских представителей, что обеспечивает повышение эффективности работы отдела продаж и укрепление позиций компании на рынке.

4.3. Выводы по главе 4

1. По результатам проведенного исследования установлено, что построенная модель регрессии адекватно описывает динамику численности персонала и объема реализации продукции за период 2020–2024 годов. Расхождения между фактическими и расчетными значениями численности сотрудников не превышают 5–7 человек, что свидетельствует о высокой корректности модели для прогнозирования. Анализ динамики численности выявил устойчивую тенденцию к рациональному сокращению персонала на фоне роста цифровых активностей,

включая увеличение числа онлайн-визитов и онлайн-мероприятий. Фактические данные 2024 года показывают, что реальная численность сотрудников уменьшилась до 250 человек, в то время как рассчитанная по модели регрессии — 248 человек. Такое соответствие расчетных и фактических показателей позволяет сохранить баланс между эффективностью операционной деятельности и устойчивостью внутренних бизнес-процессов, предотвращая перегрузку оставшегося персонала. Составленный прогноз на 2025 год предполагает дальнейшее снижение численности до 244 человек при росте объема реализации до 1 603,75 млн руб., что отражает положительное влияние цифровой трансформации на операционную эффективность компании, однако требует осторожного подхода к кадровой оптимизации с учётом качественных факторов.

2. Разработана адаптированная методика оценки труда специалистов отдела продаж на основе показателей KPI и омниканальности. Показано, что использование интегральной оценки, включающей как количественные (объём реализации, выполнение планов по ЛП), так и качественные (некоммерческие) показатели (удалённые визиты, охват территории, личные встречи, звонки, участие в конференциях и вебинарах, качество взаимодействия с врачами, эффективность омниканального продвижения), позволяет объективно оценивать результативность работы медицинских представителей. Применение предложенной шкалы оценки демонстрирует, что сотрудник достигает высокого уровня эффективности: при значении общего интегрального показателя (GII) 62%, качественного показателя (QualII) — 84%, количественного (QuantII) — 74%.

В качестве практических рекомендаций предложено: предусматривать бонусы при QuantII > 85%, предоставлять доступ к профессиональным тренингам при QualII > 80% и повышать уровень оценки сотрудника при GII > 85%.

3. На конкретном примере показано, что комплексное применение построенных моделей обеспечивает повышение точности прогнозирования численности персонала и объёма реализации; оптимизацию кадровой структуры без снижения качества клиентского сервиса; формирование прозрачной, объективной и мотивирующей системы оценки труда, способствующей росту

эффективности отдела продаж и укреплению позиций компании на фармацевтическом рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Научно обоснован и реализован в масштабе проведенного исследования методический подход к адаптации сложившихся в фармацевтических компаниях систем оценки труда специалистов отделов продаж к условиям работы в неблагоприятной эпидемиологической обстановке.

Удаленный формат работы в период пандемии COVID-19 оказал значительное влияние на удовлетворенность трудом работающих, что потребовало пересмотра КРІ для более точного отражения новых реалий и задач, с которыми сталкиваются сотрудники отдела продаж фармацевтической компании. Доказанная значимость использования ключевых показателей эффективности КРІ и преимуществ омниканальной модели коммуникации была учтена при разработке инструментов реализации предложенного методического подхода, построенных в форме математических, графических и информационных моделей.

В итоге проведенного исследования разработана и апробирована адаптированная к изменению характера и режима работы в неблагоприятной эпидемиологической обстановке методика оценки труда специалистов отдела продаж фармацевтической компании, в основу которой положены два ключевых условия: использование показателей КРІ, доказавших свое влияние на повышение экономической эффективности деятельности всей организации, и омниканальности в качестве формы, подтвердившей свои преимущества при гибридной модели коммуникации.

Итогом поэтапного выполнения Программы исследования стало создание эффективного инструмента управления работой специалистов отдела продаж фармацевтических компаний – разработка адаптированной к условиям осложнения эпидемиологической ситуации методики оценки, способствующей повышению мотивации, производительности труда и отдельных показателей экономической деятельности всей организации. Таким образом, исследование подтвердило гипотезу о существенном влиянии неблагоприятной эпидемиологической

обстановка на формат работы фармацевтической компании и оценку труда её специалистов.

ВЫВОДЫ

1. Проведенная систематизация и структуризация предложенных российскими и зарубежными исследователями методов, принципов, критериев, показателей и методик оценки труда специалистов организаций позволила заключить о возможности, целесообразности и необходимости их адаптации к деятельности фармацевтических компаний с учетом особенностей работы в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки. Отмечено, что произошедшие в период коронавирусной пандемии и сохранившиеся до настоящего времени изменения режима и порядка работы сотрудников фармацевтических компаний, а также формата коммуникационного взаимодействия в большей степени затронули специалистов отдела продаж, что отражает научно-практическую потребность в актуализации методики оценки их труда, построенной на обновленных критериях и показателях.

2. Сформирован методический инструментальный и понятийный аппарат для решения целевых задач. Составлена Программа поэтапного достижения цели и доказательства рабочей гипотезы исследования. Базируясь на системно-структурированных результатах литературного обзора и данных собственных экспериментальных исследований, был построен алгоритм методического подхода к адаптации сложившихся в фармацевтических компаниях систем оценки труда специалистов отделов продаж к условиям работы в неблагоприятной эпидемиологической обстановке, представленный в графической форме. Ключевые компоненты предложенного методического подхода включают в себя цель, характеристики исходных данных, информацию для адаптации (внешние факторы: эпидемиологическая ситуация, ограничения на передвижение, изменения в спросе на фармацевтическую продукцию и внутренние факторы: гибридная модель работы сотрудников, изменение стратегии продаж и форм коммуникационного взаимодействия), методы адаптационных мер (качественные, количественные, моделирование), авторскую методику оценки труда.

3. Ситуационный анализ организационных и функциональных перемен в деятельности фармацевтических компаний с наступлением коронавирусной пандемии, показал, что в наибольшей степени они затронули департаменты/отделы продаж и отразились на значимых последствиях вынужденного и закрепившегося до настоящего времени перехода его сотрудников на смешанный режим работы, Структурированы факторы, определяющие необходимость пересмотра показателей оценки труда медицинских представителей как ключевого звена в обеспечении продаж и продвижении продукции в условиях новых бизнес-моделей компаний. Дано научно-экспериментальное обоснование выбора специалистов отделов продаж в качестве основной целевой аудитории социологического опроса о результативности и направлениях развития сложившихся систем оценки труда с целью определения вектора их адаптации к внутренним и внешним факторам.

4. Проведенное анкетирование медицинских представителей фармацевтических компаний отразило многофакторный характер формирования удовлетворенности сотрудников, повышения мотивации и вовлеченности в процесс достижения корпоративных целей, а также показало значимость для каждого отдельного специалиста степени обоснованности критериев оценки его труда. Подавляющее большинство (85% опрошенных) считают, что правильная и объективная оценка эффективности работы сотрудников является важнейшим фактором достижения плановых показателей. Установлена положительная связь между содержанием используемых показателей КРІ и их влиянием на производительность труда сотрудников отдела продаж. В итоге обобщения результатов опроса медицинских представителей и научных литературных данных сформирован список наиболее существенных преимуществ использования КРІ, что было учтено при разработке адаптированной к внешним и внутренним условиям методики оценки труда.

5. С использованием экономико-математических и статистических методов проанализирована и установлена положительная связь между объемом реализации продукции, штатной численностью и числом онлайн-визитов и онлайн-мероприятий, о чем свидетельствуют построенные соответствующие модели

множественной линейной регрессии. Полученные результаты демонстрируют, что расширение масштаба использования дистанционного формата взаимодействия позволяет потенциально снижать численность персонала отдела продаж, оптимизируя ресурсы, что оказывает положительное влияние на рост экономических показателей. По данным опроса врачей и медицинских представителей, установлено, что за счет перераспределения части коммуникационных взаимодействий в онлайн-формат существенно снизилась стандартная нагрузка на одного медицинского представителя – с 60 очных визитов в неделю до 45 визитов. 70% респондентов-врачей отметили удобство онлайн-коммуникаций, а 60% - высказались в пользу омниканальной модели. Тем самым обосновано, что сбалансированное сочетание личных и онлайн-визитов формирует оптимальную омниканальную модель взаимодействия, сохраняющую доверие медицинского сообщества и одновременно обеспечивающую возможность частичной цифровизации.

6. В качестве основного инструмента реализации предложенного методического подхода к адаптации оценки труда специалистов фармацевтической компании к условиям неблагоприятной эпидемиологической обстановки разработана авторская методика оценки труда сотрудников отдела продаж по балльной шкале, которая включает в себя: 1) расчет показателей КРІ по общему объему реализации и по отдельным ЛП; 2) расчет КРІ при использовании (омниканальной модели коммуникаций; 3) определение общего интегрального показателя. На конкретном примере показано, как результаты проведенной оценки по дифференцированным в соответствии с интервалами оценочной шкалы значениям интегральных показателей могут быть использованы менеджментом фармацевтической компании в целях повышения результативности труда и мотивации работников, а также улучшения экономической деятельности организации в целом.

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Разработанный методический подход к адаптации оценки труда специалистов фармацевтической компании к условиям неблагоприятной эпидемиологической обстановки, а также авторская методика оценки труда сотрудников отдела продаж могут быть использованы менеджментом фармацевтических компаний в целях повышения результативности труда, мотивации работников и для улучшения экономической деятельности организации в целом.

ПЕРСПЕКТИВЫ ДАЛЬНЕЙШЕЙ РАЗРАБОТКИ ТЕМЫ

Разработка методического подхода к оценке труда специалистов отдела продаж в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки открывает возможности проведения дальнейших исследований в направлении оптимизации организационных форм и методов профессиональной деятельности сотрудников различных структурных подразделений фармацевтической компании, направленной на совершенствование лекарственного обеспечения населения.

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ И УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ

ГКПЦ - городской клинический перинатальный центр

ед. – единица

ЕС4 – Европейский союз

ЛП - лекарственные препараты

ЛС - лекарственные средства

мг - миллиграмм

мл – миллилитр

млн – миллион

МП - медицинский представитель

ООО - общество с ограниченной ответственностью

руб. – рубль

тыс. - тысячи

чел. – человек

AI - искусственный интеллект

BARS - поведенческая шкала оценки якорей

COI - управление конфликтами интересов

CRM - система управления взаимоотношениями с клиентами

KOL - ключевые лидеры мнений

KOLs - ключевые специалисты

KPI - ключевые показатели эффективности

MBO - управление по целям

MSL - медицинский научный представитель

NSR - национальный торговый представитель

RM - региональный менеджер

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Актуализация проблемы совершенствования организационных коммуникаций и оценки труда специалистов фармацевтической компании в изменившихся экономических и эпидемиологических условиях / Г. Т. Глембоцкая, Д. М. Федоров, Д. В. Григораш, Е. Е. Чупандина // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Химия. Биология. Фармация. — 2022. — № 4. — С. 84-91.
2. Алешникова, В. И. Стратегия омниканального маркетинга / В. И. Алешникова, Т. А. Береговская, Е. В. Сумарокова // Вестник ГУУ. — 2019. — № 2. — С. 39-45.
3. Антонова, А. А. Оценка условий труда фармацевтических работников / А. А. Антонова, Г. А. Яманова // Международный научно-исследовательский журнал. — 2022. — Т. 118. — № 4–2. — С. 29-31.
4. Аренков, И. А. Омниканальность в управлении покупательским опытом / И. А. Аренков, Я. М. Шагиева // Креативная экономика. — 2019. — Т. 13. — № 2. — С. 357–370.
5. Войтов, А. Г. Эффективность труда и хозяйственной деятельности. Методология измерения и оценки / А. Г. Войтов ; — 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2020. — 230 с. — ISBN 978-5-394-03536-4. — Текст : непосредственный.
6. Вучкович-Стадник, А. А. Оценка персонала. Четкий алгоритм действий и качественные практические решения / А. А. Вучкович-Стадник. — Москва : Эксмо, 2008 ; — 188 с. — ISBN 978-5-699-15489-0. — Текст : непосредственный.
7. Гит, Д. Меняющееся положение дел: новое определение медицинского маркетинга / Д. Гит, Д. Курн // Международный журнал научных исследований и менеджмента. — 2017. — Т. 5. — С. 5304-5311.
8. Глембоцкая, Г. Т. Омниканальный подход к продажам в фармацевтической отрасли: влияние на взаимодействие с врачами и рост продаж / Г. Т. Глембоцкая, Д. М. Фёдоров. — Текст: непосредственный // Медицина и

фармация: прошлое, настоящее, будущее : сборник научных материалов VI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, посвящённой 80-летию Победы в Великой Отечественной войне, Орехово-Зуево, 18 апреля 2025 г. — Орехово-Зуево, 2025. — С. 228–230.

9. Глембоцкая, Г. Т. Разработка методических основ анализа и оценки уровня зрелости отечественного фармацевтического производственного предприятия / Г. Т. Глембоцкая, О. В. Азизов, С. В. Глембоцкий. — Текст: непосредственный // Медико-социальная экология личности: состояние и перспективы: материалы X Международной конференции, 6-7 апреля 2012 г. — Минск, 2012. — С. 56–68.

10. Глембоцкая, Г. Т. Развитие научно-методических основ адаптации системы оценки уровня эффективности менеджмента в фармацевтической компании к современным условиям / Д. М. Федоров, Г. Т. Глембоцкая. — Текст: непосредственный // Наука и инновации - современные концепции : сборник научных статей по итогам работы Международного научного форума, Москва, 28 декабря 2023 года. — Москва: ООО "Инфинити", 2023. — С. 103-107.

11. Глембоцкая, Г. Т. Эффективность использования критериев оценки труда специалистов фармацевтической компании в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки (на примере отдела продаж) / Г. Т. Глембоцкая, Д. М. Федоров // Фармация. — 2024. — Т. 73. — № 8. — С. 22-31.

12. Громова, Н. В. Лояльность персонала как фактор обеспечения конкурентоспособности российских компаний / Н. В. Громова // Современная конкуренция. — 2020. — Т. 14. — № 2. — С. 60 – 72.

13. Дуракова, И. Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта: монография / И. Б. Дуракова ; — Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2021. — 160 с. ISBN 5-88860-033-4. — Текст: непосредственный.

14. Зубков, В. В. Анализ нормативно-правовых актов, регулирующих деятельность аптек медицинских организаций (больничных аптек) в России / В. В. Зубков, Р. И. Ягудина // Современная организация лекарственного обеспечения. — 2022. — Т. 9. — № 2. — С. 5-24.

15. Иванова, И. А. Система оценки персонала в организации: учебник / И. А. Иванова, И. А. Кохова. — Москва : Прометей, 2018. — 280 с. — Текст: непосредственный.

16. Идеальная система: кому и зачем нужна омниканальность в 2024 году : сайт — URL: <https://sendsay.ru/blog/omnikanalnost-v-2024-godu> (дата обращения: 27.03.2025).

17. Ипатьева, И. А. Развитие омниканальных сбытовых систем и их адаптация на российском рынке : [материалы VII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум», 2015 г.] / И. А. Ипатьева. — Текст : электронный // — URL: <https://scienceforum.ru/2015/article/2015007914> — Дата публикации: 21.04.2015.

18. Как омниканальность помогает экономить бюджет на продвижение: 5 кейсов и гайд для бизнеса по внедрению : сайт — URL: <https://probusiness.io/marketing/10599-kak-omnikanalnost-pomogaet-ekonomit-byudzheth-naprodvizhenie-5-keysov-i-gayd-dlya-biznesa-po-vnedreniyu.html> (дата обращения: 27.03.2025).

19. Касимовская, Н. А. Оценка действий и уровня подготовки среднего медицинского персонала при оказании медицинской помощи пострадавшим на примере теракта 03.04. 2017 в Санкт-Петербурге / Н. А. Касимовская, Е. А. Лаврова // Скорая медицинская помощь. — 2022. — Т. 22. — № 4. — С. 25–33.

20. Каткова, Т. В. Управление лояльностью персонала как фактор оптимального использования рабочей силы / Т. В. Каткова, Д. Х. Сабанчиева // Социальные и экономические системы. — 2020. — № 4 (16). — С. 143–150.

21. Кафидов, В. В. Управление персоналом / В. В. Кафидов ; — Москва : Академический Проект, 2018. — 145 с. — ISBN 5-8291-0362-1. — Текст : непосредственный.

22. Кибанов, А. Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанов ; — Москва : Проспект, 2018. — 368 с. — ISBN 5-8291-0362-1. — Текст : непосредственный.

23. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов ; — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2005. — 638 с. — ISBN 5-16-002273-2. — Текст : непосредственный.

24. Кирщина, И. А. Концептуально-теоретическое обоснование и актуализация превентивного подхода при осуществлении информационно-консультационной деятельности провизора в системе общественного здоровья / И. А. Кирщина, А. В. Солонина, В. Н. Михайлова // Фармация и фармакология. — 2020. — Т. 8. — № 3. — С. 195–204.

25. Киселева, М. Н. Оценка труда персонала / М. Н. Киселева. — Санкт-Петербург : Питер, 2021. — 256 с. — ISBN 978-5-496-01713-8. — Текст : непосредственный.

26. Котлер, Ф. Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому. Технологии продвижения в интернете / Ф. Котлер, Х. Картаджайа, А. Сетиаван. Москва : Эксмо. — 2019. — 224 с. — ISBN 978-5-04-096861-9.

27. Критерии деловой оценки персонала : сайт — URL: <https://profi-job.ru/article/kriterii-delovoj-ocenki-personala> (дата обращения: 16.03.2025).

28. Кульпин, С. В. Структура и содержание интернет-маркетинга : учебное пособие для студентов вуза, обучающихся по направлению подготовки 42.04.01 «Реклама и связи с общественностью» / С. В. Кульпин ; под редакцией Е. В. Попова. — Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2020. — 100 с. — ISBN 978-5-7996-3027-0. — Текст : непосредственный.

29. Кушнир, Е. Digitalsignage: контент-маркетинг в стратегии омниканальности : сайт / Е. Кушнир. — URL: <https://www.google.com/amp/s/texterra.ru/blog/amp/digital-signage-kontent-marketing-v-strategii-omnikanalnosti.html> (дата обращения: 16.03.2025).

30. Лебедева, М. М. Глобальное управление в вопросах противодействия биогенным угрозам / М. М. Лебедева, Д. А. Кузнецов // Вестник МГИМО Университета. — 2021. — Т. 14. — № 2. — С. 7-21.

31. Лучинин, И. Ю. Индивидуализация образовательной траектории как фактор подготовки среднего медицинского персонала в условиях колледжа /

И. Ю. Лучинин, Н. В. Ронжина // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. — 2022. — № 1 (164). — С. 151–158.

32. Магура, М. И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. — 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2019. — 176 с. — ISBN: 5-87057-349-1. — Текст : непосредственный.

33. Макаров, А. А. Оценка лояльности персонала, как ключевого фактора устойчивого развития бизнеса / А. А. Макаров, В. Г. Широбоков. — Текст: непосредственный // Теория и практика инновационных технологий в АПК: материалы национальной научно-практической конференции, Воронеж, 10–23 марта 2020 г. – Воронеж: Воронежский государственный аграрный университет им. Императора Петра I, 2020. — С. 451-456.

34. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия : учебное пособие / Е. В. Маслов; – Москва, Новосибирск : Издательский Дом «Инфра-М», 2003. — 312 с. - ISBN 5-7014-0037-9. – Текст : непосредственный.

35. Медвецкая, Е. А. Анализ факторов трудовой мотивации фармацевтического персонала аптечных организаций / Е. А. Медвецкая — Текст: непосредственный // Актуальные проблемы психолого-педагогического и медико-социального сопровождения высшего образования: интеграция науки и практики : материалы IX научно-практической конференции, Хабаровск, 25 ноября 2021 г. — Хабаровск: Дальневосточный государственный медицинский университет, 2022. — С. 30-33.

36. Методический подход к отбору дженерических препаратов-кандидатов для их перспективного включения в ассортиментный портфель производителя / Г. Т. Глембоцкая, Д. В. Григораш, Д. М. Федоров [и др.] // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Химия. Биология. Фармация. — 2023. — № 3. — С. 144-150.

37. Мизинцева, М. Ф. Оценка труда персонала: учебник и практикум для академического бакалавриата / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. — Москва : Юрайт, 2018. – 378 с. – ISBN 978-5-534-19812-6. — Текст: непосредственный.

38. Михайлов, Л. А. Российская медицинская дипломатия / Л. А. Михайлов // *Международная жизнь*. — 2017. — № 6. — С. 140–148.
39. Деятельность заведующих аптеками по адаптации молодых специалистов к профессиональной среде / Н. Н. Муслимова, Я. В. Грибова, Г. Х. Гарифуллина, И. Р. Хабибулин // *International Journal of Medicine and Psychology*. — 2022. — Т. 5. — № 2. — С. 142-146.
40. Новокрещенова, И. Г. Развитие системы повышения квалификации фармацевтических работников / И. Г. Новокрещенова, В. А. Смолина, О. В. Крутоголова. — Текст: непосредственный // *Эффективный менеджмент здравоохранения: стратегии инноваций : сборник материалов III Международной научно-практической конференции, Саратов, 29–30 сентября 2022 г.* — Саратов: Саратовский государственный медицинский университет имени В.И. Разумовского, 2022. — С. 250-255.
41. Одегов, Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала : учебник / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство «Альфа-Пресс», 2020. — 560 с. ISBN 978-5-94280-414-5. — Текст: непосредственный.
42. Омниканальность в 2024 году: как российские компании создают бесшовный клиентский опыт: сайт – URL: <https://stik.pro/blog/omnikanalnost-v-2024-godu-kak-rossiiskie-kompanii-sozdayut-beshovniy-klientskiy-opyt> (дата обращения: 28.02.2025).
43. Острцова, И. В. Теоретико-методические аспекты проблемы совершенствования системы оплаты труда фармацевтов / И. В. Острцова, И. В. Максакова. — Текст: непосредственный // *Актуальные проблемы экономики и управления в XXI веке : сборник научных статей VIII Международной научно-практической конференции, Новокузнецк, 06–07 апреля 2022 года.* — Новокузнецк: Сибирский государственный индустриальный университет, 2022. — Т. 2. — С. 194-198.
44. Отчетность организации ООО "КЪЕЗИ ФАРМАСЬЮТИКАЛС" [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.list-org.com/company/3993102/report> (дата обращения: 14.09.2024).

45. Оценка и развитие персонала в компании : сайт — URL: <https://hr-portal.ru/article/ocenka-i-razvitiie-personala-v-kompanii> (дата обращения: 14.09.2024).
46. Оценка условий труда медицинских работников в период пандемии / В. Е. Батов, С. М. Кузнецов, М. А. Бокарев, Р. Ю., Клитончик, Х. А. Кертанов. // *Forcipe*. — 2022. — Т. 5. — № S2. — С. 62–63.
47. Покупки без границ: как омниканальность меняет лидеров ритейла : сайт – URL: <https://sber.pro/publication/pokupki-bez-granits-kak-omnikanalnost-meniaet-liderov-riteila> (дата обращения: 28.02.2025).
48. Попов, А. Ю. Дистанционная оценка управленческого потенциала: исследование критериальной и инкрементной валидности / А. Ю. Попов, Е. В. Лурье // *Организационная психология*. – 2012. – Т. 2. – № 1. – С. 28-41.
49. Порох, В. И. Основы концепции обеспечения прав пациента / В. И. Порох, В. А. Катрунов, Е. В. Засыпкина // *Юридическая наука и правоохранительная практика*. – 2014. – № 1 (27). – С. 14-19.
50. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» : Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. № 1632-р. : Правительство Российской Федерации : офиц. сайт. Москва. Обновляется в течение суток. URL: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf> (дата обращения 30.03.2025)
51. Пряжникова, О. Н. Удаленная работа и ее экономические и социальные последствия / О. Н. Пряжникова // *Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература*. – 2020. – № 2. – С. 114-118.
52. Пушкарев, О. Н. Управление персоналом в компании / О. Н. Пушкарев, А. З. Шайнурова // *Молодой ученый*. – 2021. – № 2 (344). – С. 279–280.
53. Рейтинг омниканальности крупнейших розничных ритейлеров глазами покупателя 2022–2023 : сайт – URL: <https://www.omnirating.ru/#rec660824780/> — (дата обращения: 28.02.2025).
54. Руголь, Л. В. Применение метода экспертных оценок для обоснования мероприятий по совершенствованию организации работы центральных районных

больниц / Л. В. Руголь, Л. И. Меньшикова, И. М. Сон // Профилактическая медицина. – 2022. – Т. 25. – № 4. – С. 19-28.

55. Рукин, Д. А. Оценка труда персонала как стратегический фактор развития организации / Д. А. Рукин // Молодой ученый. – 2019. – № 20. – С. 244–247.

56. Санникова, К. А. Практические аспекты реализации омниканальной стратегии на российских предприятиях розничной торговли / К. А. Санникова, М. Ю. Ларионов, Е. В. Шевякова // Modern Science. – 2020. – № 9-2. – С. 98-105.

57. Система оценки персонала в IT : сайт – URL: <https://otus.ru/nest/post/1215> (дата обращения: 13.02.2025).

58. Скороходов, С. Н. Концепция омниканального маркетинга в индустрии спорта / С. Н. Скороходов // Прогрессивная экономика. – 2024. – № 5. – С. 17-27.

59. Смолина, В. А. Медико-социологический анализ профессиональной социализации фармацевтических специалистов аптечной организации : специальность 14.02.05 «Социология медицины» : диссертация на соискание ученой степени кандидата медицинских наук / Смолина Виктория Александровна ; Саратовский государственный медицинский университет имени В.И. Разумовского. – Саратов, 2021. – 238 с.

60. Пандемия COVID-19: Вызовы, последствия, противодействие / А. В. Торкунов, С. В. Рязанцев, В. К. Левашов [и др.] ; под редакцией А. В. Торкунова, С. В. Рязанцева, В. К. Левашова. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью Издательство "Аспект Пресс", 2021. – 248 с. – ISBN 978-5-7567-1139-4. — Текст: непосредственный.

61. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ : КонсультантПлюс : сайт : некоммерч. интернет-версия. - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683 (дата обращения: 25.02.2025).

62. Углов, Д. А. Преимущества омниканальной стратегии развития электронной торговли в продуктовом ритейле / Д. А. Углов // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13. – № 12. – С. 5563-5580.

63. Уровень омниканальности крупнейших розничных ритейлеров глазами покупателя: 2022–2023 : сайт – URL: https://www.awg.ru/upload/omnipdf/omni_retail_rating_2023.pdf?ysclid=lyoa3zs9tm972024466 (дата обращения: 10.02.2025).

64. Условия труда и факторы риска для здоровья медицинских работников санаторно-курортных организаций / Н. А. Мешков, А. Д. Фесюн, М. Ю. Яковлев [и др.] // Вестник восстановительной медицины. – 2022. – Т. 21. – № 1. – С. 126-136.

65. Федоров, Д. М. Необходимость совершенствования системы КРІ для фармацевтических компаний / Д. И. Федоров. — Текст: непосредственный // Неделя медицинского образования, 2019 : сборник тезисов X Общероссийской конференции с международным участием. – 2020. – С. 56–68.

66. Федоров, Д. М. Результаты оценки форм ассесмента медицинских представителей фармацевтической компании / Д. М. Федоров, Г. Т. Глембоцкая. — Текст: непосредственный // Фармация: шаг в будущее : материалы Всероссийского инновационного форума с международным участием, посвященного 60-летию Института фармации Тюменского государственного медицинского университета, Тюмень, 24–25 мая 2024 года. – Тюмень: ООО "Печатник", 2024. – С. 21-24.

67. Федоров, Д. М. Эффективность используемых критериев оценки труда специалистов по отношению к фармацевтической компании / Д. М. Федоров, Г. Т. Глембоцкая. — Текст: непосредственный // Наука и инновации - современные концепции : сборник научных статей по итогам работы международного научного форума, Москва, 28 декабря 2023 года. – Москва: ООО "Инфинити", 2023. – С. 108-112.

68. Федоров, Д. М. Обоснование перспективности перехода фармацевтических компаний на омниканальную модель взаимодействия с врачами / Д. М. Федоров. — Текст: непосредственный // Высшая школа: научные исследования : материалы межвузовского международного конгресса, Москва, 15 мая 2025 года. – Москва: ООО "Инфинити", 2025. – С. 77-81.

69. Хермелин, И. Прогностическая валидность Центра оценки: метаанализ / И. Хермелин, Ф. Лайвенс, А. Робертсон // Организационная психология. – 2011. – Т. 1. – № 1. – С. 39-49.

70. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : практическое пособие / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 203 с. — ISBN 978-5-534-16778-8. — Текст: непосредственный.

71. Ценность медицинских вопросов: определение стратегических показателей для демонстрации воздействия / К. Арбет-Энгельс, Г. Дашич, Р. Даффи [и др.] — URL: <https://www.envisionpharmagroup.com/media/1696/white%20paper%v1.pdf/> (дата обращения: 27.03.2025).

72. Цифровая экономика: глобальные тренды и практика российского бизнеса : сайт – URL: <https://imi.hse.ru/data> (дата обращения: 02.2025).

73. Чилилов, А. М. Вопросы оплаты труда в здравоохранении в период цифровой трансформации предоставления медицинских услуг / А. М. Чилилов, Ф. Н. Кадыров, О. В. Обухова // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2022. – Т. 19. – № 2 (122). – С. 136-148.

74. Шестакова, Е. В. Как организовать дистанционный бизнес? / Е. В. Шестакова ; – Ростов-на-Дону : Феникс, 2015. – 174 с. – ISBN 978-5-222-23839-4. — Текст: непосредственный.

75. Ярцев, М. М. Применение омниканальной модели коммуникации для взаимодействия с клиентами сетевых торговых компаний / М. М. Ярцев // Финансовые рынки и банки. – 2023. – № 11. – С. 182–189.

76. A Guide to Global Health Diplomacy / I. Kickbusch, N. Nikogosian, M. Kazatchkine, M. Kormany ; Geneva: Graduate Institute of International and Development Studies, 2021. – 254 p. - ISBN 978-1-4614-5401-4. — Текст: непосредственный.

77. Almeida, C. Global Health Diplomacy: A Theoretical and Analytical Review / C. Almeida, F. O. Cruz // Oxford Research Encyclopedia of Global Public Health. – 2020. – doi: 10.1093/acrefore/9780190632366.013.25.
78. Applied global health diplomacy: profile of health diplomats accredited to the United States and foreign governments / M. D. Brown, Ju. N. Bergmann, T. E. Novotny, T. K. Mackey // Globalization and Health. – 2018. – Vol. 14. – № 1. – P. 1-11.
79. Ayu, W. Perancangan Sistem Informasi Rekrutmen dan Seleksi Karyawan Berbasis Web di PT. Qwords Company International / W. Ayu, I. Perdana // Jurnal Manajemen Indonesia. – 2021. – Vol. 14. – № 3. – P. 247-256.
80. Bourne, Ph. Psychosocial outcomes of dyadic arts interventions for people with a dementia and their informal caregivers: A systematic review / Ph. Bourne, P. M. Camic, S. J. Crutch // Health and Social Care in the Community. – 2021. – Vol. 29. – № 6. – P. 1632-1649.
81. Boveja, R. Multicultural Health Diplomacy: A Proposed Culturally Competent Diplomacy Model for Health Professionals / R. Boveja // Athens Journal of Health & Medical Sciences. – 2019. – Vol. 6. – № 1. – P. 1-18.
82. Chang, J. Taiwan's Participation in the World Health Organization: The U.S. 'Facilitator' Role / J. Chang // American Foreign Policy Interests. – 2010. – Vol. 32. – № 3. – P. 131-146.
83. Chinese Global Health Diplomacy in Africa: Opportunities and Challenges / O. J. Killeen, A. Davis, J. D. Tucker, B. M. Meier // Global Health Governance. – 2018. – Vol. 12. – № 2. – P. 4-29.
84. Chornenka, Z. Formation of Professional Competence of Future Pharmacists as the Basis of Training of Qualified Specialists / Z. Chornenka, M. Grytsyuk, N. Palibroda // International Independent Scientific Journal. – 2019. – № 9-1. – P. 22-24.
85. COVID-19 Pandemic as an Excellent Opportunity for Global Health Diplomacy / S. Taghizade, E. Jaafaripooyan, V. K. Chattu, S. Kevany // Frontiers in Public Health. – 2021. – Vol. 9. – P. 655021.

86. Defining Health Diplomacy: Changing Demands in the Era of Globalization / R. Katz, S. Kornblat, G. Arnold, [et al.] // *Milbank Quarterly*. – 2011. – Vol. 89. – № 3. – P. 503-523.
87. Dessler, G. *Human Resource Management* / G. Dessler ; – 13th edition. – London : Pearson Printies Hall Inc., 2021. – 718 p. – ISBN 0273766023. — Текст: непосредственный.
88. Donlan, K. Multichannel vs Omnichannel: What is the Difference? / K. Donlan. — URL: <https://www.emarsys.com/resources/blog/multi-channel-marketingomnichannel> (дата обращения: 12.12.2024).
89. Emmerling, T. *The European Union as a Global Health Actor* / T. Emmerling, I. Kickbusch, M. Told. – World Scientific Publishing, 2016. – 368 p. — Текст: непосредственный.
90. Emotional Eating in Relation to Worries and Psychological Distress Amid the COVID-19 Pandemic: A Population-Based Survey on Adults in Norway / M. Bemanian, S. Mæland, R. Blomhoff [et al.] // *International Journal of Environmental Research and Public Health*. – 2021. – Vol. 18. – №. 1. – P. 130.
91. Fauci, A. S. Lasker Public Service Award. The Expanding Global Health Agenda: A Welcome Development / A. S. Fauci // *Nature Medicine*. – 2007. – Vol. 13. – № 10. – P. 1169-1171.
92. Fazal, T. M. Health Diplomacy in Pandemical Times / T. M. Fazal // *International Organization*. – 2020. – Vol. 74. – S1. – P. 78-97.
93. Feinsilver, J. M. Healing the masses: Cuban health politics at home and abroad / S. H. Feinsilver ; – University of California Press. – 2023. – 328 p. – ISBN 0520913957. — Текст: непосредственный.
94. Feinsilver, S. H. Obstructive Sleep apnea: Treatment with Positive Airway Pressure / S. H. Feinsilver // *Clinics in Geriatric Medicine*. – 2021. – Vol. 37. – №. 3. – С. 417-427.
95. Fischer, F. Science and the COVID-19 recovery fund: The time for public health and international health diplomacy?! / F. Fischer // *Public Health in Practice*. – 2021. – Vol. 2. – P. 100081.

96. Global Health Diplomacy: A Critical Review of the Literature / A. Ruckert, R. Labonté, R. Lencucha, [et al.] // *Social Science & Medicine*. – 2016. – № 155. – P. 61-72.
97. Global Health Diplomacy: Concepts, Issues, Actors, Instruments, Fora and Cases / I. Kickbusch, G. Lister, M. Told, N. Drager. ; - New York : Springer, 2013. – 372 p. - ISBN 978-1-4614-5400-7. — Текст: непосредственный.
98. Gogolina, S. The Omnichannel Reality in the Pharmaceutical Industry: The role of voice of the customer research and analytics in driving omnichannel success / S. Gogolina, N. Martin, X. Liu. – URL: https://www.ipsos-comcon.ru/sites/default/files/ct/publication/documents/202309/Future%20of%20Health%20Care%20Omnichannel%20research%20engagements_0.pdf (дата обращения: 04.09.2025).
99. Grigorash, D. Assessment and Development of the Drug Portfolio Plan in Pharmacy Company / D. Grigorash D, G. Glembotskaya, D. Fedorov // *International Pharmacy Acta. Proceedings of Pharmacy Updates 2022, 2022*. — P. 109.
100. Halabi, S. Viral Sovereignty, Vaccine Diplomacy, and Vaccine Nationalism: The Institutions of Global Vaccine Access : preprint research paper / S. Halabi, A. Santos // *SSRN Electronic Journal*. – 2021. – doi: 10.2139/ssrn.3902809.
101. Herington, J. The Limits of Global Health Diplomacy: Taiwan’s Observer Status at the World Health Assembly / J. Herington, K. Lee // *Globalization and Health*. – 2014. – Vol. 10. – № 1. – doi: 10.1186/s12992-014-0071-y.
102. Hotez, P. J. Russian–United States vaccine science diplomacy: Preserving the legacy / P. J. Hotez // *PLoS Neglected Tropical Diseases*. – 2017. – Vol. 11. – № 5. – P. 0005320.
103. Hotez, P. J. Vaccine Diplomacy: Historical Perspectives and Future Directions / P. J. Hotez // *PLOS Neglected Tropical Diseases*. – 2014. – Vol. 8. – № 6. – e2808.
104. Hotez, P. J. Vaccines as Instruments of Foreign Policy / P. J. Hotez // *EMBO Reports*. – 2001. – Vol. 2. – № 10. – P. 862-868.

105. Hotez, P. J. The «Biblical Diseases» and U.S. Vaccine Diplomacy / P. J. Hotez // *The Brown Journal of World Affairs*. – 2006. – Vol. 12, № 2. – P. 247-258.
106. Hotez, P. J. Preventing the Next Pandemic. Vaccine Diplomacy in a Time of Anti-science / P. J. Hotez ; – Johns Hopkins University Press, 2021. – 208 p. – ISBN: 1421440393. — Текст: непосредственный.
107. Hotez, P. J. Restoring Vaccine Diplomacy / P. J. Hotez, K. M. V. Narayan // *JAMA*. – 2021. – Vol. 325. – №. 23. – P. 2337.
108. Ilyushnikov, K. K. Evaluation Model of the Effectiveness of Corporate Training Based on Key Performance Indicators and Detailed Metrics / K. K. Ilyushnikov, S. V. Lobova // *Espacios*. – 2019. – Vol. 40. – № 1. – P. 29–37.
109. Im/mobility at the us–mexico border during the covid-19 pandemic / S. A. Blue, J. A. Devine, M. P. Ruiz [et al.] // *Social Sciences*. – 2021. – Vol. 10. – №. 2. – P. 1-17.
110. Kartikasari, D. Sistem Informasi Administrasi Penilaian Prestasi Kerja PNS Berdasarkan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Berbasis Web Pada Kantor BKD Provinsi Jawa Tengan. / D. Kartikasari. – 2016. – URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/35378639.pdf> (дата обращения: 04.09.2025)
111. Kazharski, A. Russia’s Vaccine Diplomacy in Central Europe: Between a Political Campaign and a Business Project / A. Kazharski, A. Makarychev // *Mezinarodni Vztahy*. – 2021. – Vol. 56. – № 4. – P. 131-146.
112. Kevany, S. Global Health Diplomacy, ‘Smart Power’, and the New World Order / S. Kevany // *Global Public Health*. – 2014. – Vol. 9. – № 7. – P. 787-807.
113. Kickbusch, I. Global Health Diplomacy: How Foreign Policy Can Influence Health / I. Kickbusch // *British Medical Journal*. – 2011. – № 342. – doi: 10.1136/bmj.d3154.
114. Kirk, J. M. Cuba’s Medical Internationalism: Development and Rationale / J. M. Kirk // *Bulletin of Latin American Research*. – 2009. – Vol. 28. – № 4. – P. 497-511.

115. Kobierecka, A. Coronavirus Diplomacy: Chinese Medical Assistance and Its Diplomatic Implications / A. Kobierecka, M. M. Kobierecki // *International Politics*. – 2021. – Vol. 58. – № 1. – P. 937-954.
116. Koh, T. Medicine and Diplomacy / T. Koh // *Singapore Medical Journal*. – 2016. – Vol. 57. – № 11. – P. 641-643.
117. Kowalski, B. China's Mask Diplomacy in Europe: Seeking Foreign Gratitude and Domestic Stability / B. Kowalski // *Journal of Current Chinese Affairs*. – 2021. – Vol. 50. – № 2. – P. 209-226.
118. Lee, K. What is 'Global Health Diplomacy'? A Conceptual Review / K. Lee, R. Smith // *Global Health Governance*. – 2011. – Vol. 5. – № 1. – P. 1-12.
119. Lee, S. T. Vaccine Diplomacy: Nation Branding and China's COVID-19 Soft Power Play / S. T. Lee // *Place Branding and Public Diplomacy*. – 2021. – doi: 10.1057/s41254-021-00224-4.
120. Low-Beer, D. Innovative Health Partnerships. The Diplomacy of Diversity / D. Low-Beer ; – 2011. – 582 p. – ISBN 9814366145. — Текст: непосредственный.
121. Mahmoudi, A. A. Sistem Informasi Penilaian Kinerja Dosen Dan Karyawan Berbasis Web / A. A. Mahmoudi. – *Suryai Informatika*. - 2021. – Vol. 1. - № 1. - P. 55-60.
122. Manfredi-Sánchez, Ju. L. Vaccine (public) diplomacy: legitimacy narratives in the pandemic age / Ju. L. Manfredi-Sánchez // *Place Branding and Public Diplomacy*. – 2023. – Vol. 19. – № 3. – P. 398-410.
123. Marrogi, A. J. Medical Diplomacy in Achieving U.S. Global Strategic Objectives / A. J. Marrogi // *Joint Force Quarterly*. – 2014. – № 74. – P. 124-130.
124. Mathis, R. L. Human Resource Management / R. L. Mathis, J. H. Jackson – Thomson, South-western, 2006. – 606 p. ISBN 0324289588. — Текст: непосредственный.
125. Matlin, S. Pathways to Global Health. Case Studies in Global Health Diplomacy / S. Matlin, I. Kickbusch. – World Scientific Publishing, 2017. – 360 p. - ISBN 9813144040. — Текст: непосредственный.

126. McInnes, C. *The Oxford Handbook of Global Health Politics* / C. McInnes, K. Lee, K. Youde, – Oxford : Oxford University Press, 2020. – 752 p. – ISBN 0190456817. — Текст: непосредственный.

127. Mondy, R. W. *Human Resource Management* / R. W. Mondy, R. M. Noe. — New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2005. – p. 527. ISBN 0131273892. — Текст: непосредственный.

128. Moon, S. *The Vaccine Race: Will Public Health Prevail over Geopolitics?* / S. Moon // *Global Challenges*. – 2020. – Special Issue 1. – [Electronic resource] — URL: https://globalchallenges.ch/issue/special_1/

129. *Negotiating Public Health in a Globalized World: Global health diplomacy in action* / D. Fairman, D. Chigas, E. McClintock, N. Drager. – New York : Springer, 2012. – 200 p. – doi: 10.1007/978-94-007-2780-9. — Текст: непосредственный.

130. Novotny, T. E. *21st Century Global Health Diplomacy* / T. E. Novotny, I. Kickbusch. – World Scientific Publishing, 2013. – 354 p. – ISBN 9814355178. — Текст: непосредственный.

131. *Pharmaceutical payments to Japanese certified hematologists: a retrospective analysis of personal payments from pharmaceutical companies between 2016 and 2019* / E. Kusumi, A. Murayama, S. Kamamoto [et al.] // *Blood Cancer Journal*. – 2022. – Vol. 12. – №. 4. – P. 1-5.

132. *Psychological Adjustment of Healthcare Workers in Italy during the COVID-19 Pandemic: Differences in Stress, Anxiety, Depression, Burnout, Secondary Trauma, and Compassion Satisfaction between Frontline and Non-Frontline Professionals* / C. Trumello, S. M. Bramanti, G. Ballarotto [et al.] // *International Journal of Environmental Research and Public Health*. – 2020. – Vol. 17. – №. 22. – P. 8358.

133. *Psychological impact of COVID-19 pandemic on healthcare workers in a highly burdened area of north-east Italy* / A. Lasalvia, C. Bonetto, S. Porru [et al.] // *Epidemiology and Psychiatric Sciences*. – 2020. – Vol. 30. – P. e1.

134. Prabowo, F. A. *Sistem Informasi Pengolahan Sertifikat Berbasis Web Di Divisi Training SEAMOLEC* / F. A. Prabowo, M. Syani // *Journal Masyarakat Informatics Indonesia*. – 2016. – Vol. 2. – № 4. – P. 1-9.

135. Roskam, E. *Negotiating and Navigating Global Health: Case Studies in Global Health Diplomacy* / E. Roskam, I. Kickbusch. – World Scientific Publishing. – 2011. – 464 p. ISBN 9814405221. — Текст: непосредственный.

136. Rudolf, M. *China's Health Diplomacy during COVID-19: The Belt and Road Initiative (BRI) in Action* / M. Rudolf // *SWP Comment*. – 2021. – № 9. – doi: 10.18449/2021C09.

137. *Safety and efficacy of the ChAdOx1 nCoV-19 vaccine (AZD1222) against SARS-CoV-2: an interim analysis of four randomised controlled trials in Brazil, South Africa, and the UK* / M. Voysey, S. A. C. Clemens, Sh. A. Madhi [et al.] // *The Lancet*. – 2021. – Vol. 397. – №. 10269. – P. 99-111.

138. Sharun, K. *COVID-19 Vaccine Diplomacy and Equitable Access to Vaccines Amid Ongoing Pandemic* / K. Sharun, K. Dhama // *Archives of Medical Research*. – 2021. – Vol. 52. – № 7. – P. 761-763.

139. Sharun, K. *India's Role in COVID-19 Vaccine Diplomacy* / Kh. Sharun, K. Dhama // *Journal of Travel Medicine*. – 2021. – Vol. 28. – № 7. – doi: 10.1093/jtm/taab064.

140. *Single cell encapsulation in a Pickering emulsion stabilized by TiO₂ nanoparticles provides protection against UV radiation for a biopesticide* / R. Amar Feldbaum, N. Yaakov, K. Ananth Mani [et al.] // *Colloids and Surfaces B: Biointerfaces*. – 2021. – Vol. 206. – P. 111958.

141. Sugiarto, T. *Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* / T. Sugiarto – Bandung : Alfabeta, 2013. – p. 334. – ISBN 979-8433-64-0. — Текст: непосредственный.

142. Susan, E. *Manajemen Sumber Daya Manusia* / E. Susan // *Adaara Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. – 2021. – Vol. 2. – № 9. – P. 952 – 962.

143. Telias, D. *China's Foreign Aid Political Drivers: Lessons from a Novel Dataset of Mask Diplomacy in Latin America during the COVID-19 Pandemic* / D. Telias, F. Urdinez // *Journal of Current Chinese Affairs*. – 2021. – doi: 10.1177/18681026211020763.

144. Tolochko, V. Motivation sources study of pharmacy specialists within their cooperation with the pharmacy / V. Tolochko, T. Artiukh, M. Zarichkova // *Journal of Advanced Pharmacy Education and Research*. – 2019. – Vol. 9, No. 3. – P. 34-40.
145. Urdinez, F. China's Improvised Mask Diplomacy in Chile / F. Urdinez ; — Washington, D.C. : Carnegie Endowment for International Peace, 2021. – 37 p.
146. Verma, R. China's 'Mask Diplomacy' to Change the COVID-19 Narrative in Europe / R. Verma // *Asia Europe Journal*. – 2020. – Vol. 18. – № 2. – P. 205-209.
147. Virus transmission by ultrasonic scaler and its prevention by antiviral agent: An in vitro study / A. Fidler, A. Steyer, D. Manevski, R. Gašperšič // *Journal of Periodontology*. – 2022. – Vol. 93 – № 7. – doi 10.1002/jper.21-0335.
148. When Health Diplomacy Serves Foreign Policy: Use of Soft Power to Quell Conflict and Crises / N. S. Hosseini, M. H. Radfar, F. Seighali, F. M. Buckley // *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*. – 2016. – Vol. 10. - № 5. – P. 724-727.
149. Yee, D. A Trojan Horse: China's Vaccine Diplomacy and the Internal Dynamics of the COVID-19 Vaccine Rollout in the Philippines / D. Yee // *Critical Asian Studies*. – 2021. – doi: 10.52698/jjlt2807.
150. Youde, J. China's Health Diplomacy in Africa / J. Youde // *China: An International Journal*. – 2010. – Vol. 8. – № 1. – P. 151-163.
151. Zhang, Y. Impact of the COVID-19 Pandemic on Mental Health and Quality of Life Among Local Residents in Liaoning Province, China: A Cross-Sectional Study / Y. Zhang, Z. F. Ma // *International Journal of Environmental Research and Public Health*. – 2020. – Vol. 17. – № 7. – P. 2381.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Результаты сравнительной характеристики представленных в научной литературе подходов к оценке результатов работы сотрудников организаций и используемых методов

Таблица А.1 - Результаты сравнительной характеристики представленных в научной литературе подходов

Метод оценки	Описание	Преимущества	Недостатки
Экономический подход	Оценка результатов с использованием бизнес-планов, учета затрат и выгод	Позволяет обосновать эффективность работы с экономической точки зрения	Сложность расчета, необходимость точных данных
Оценка человеческого капитала	Анализ качества жизни, статистики здоровья и уровня мотивации сотрудников	Помогает оценить здоровье и мотивацию персонала, что важно для долгосрочного успеха организации	Сложность количественной оценки качественных аспектов, таких как мотивация и удовлетворенность
Компетентностный подход	Оценка на основе развития и применения технических навыков и моделирования	Повышает соответствие персонала требованиям должности, улучшает подбор и контроль за компетенциями	Требует разработки точных моделей, может быть трудоемким и требовать высококвалифицированных экспертов
Информационный метод	Сбор информации о здоровье, поведении, лояльности сотрудников для поддержки кадровой политики	Позволяет руководству формировать стратегию на основе поведенческих данных сотрудников	Могут возникнуть сложности с конфиденциальностью и личными данными
Оценка поведения и мотивации	Метод оценки через трудоспособность, техническую подготовку, отношение к работе и цель достижения	Учитывает поведенческие и мотивационные факторы	Субъективность при оценке поведения и возможные различия в интерпретации данных разными оценщиками

Продолжение Таблицы А.1

Метод оценки	Описание	Преимущества	Недостатки
Системный подход	Регулярные и периодические оценки сотрудников	Обеспечивает системный и регулярный контроль	Затраты времени на периодическую оценку и сложность анализа большого объема данных
Качественные методы	Методы, такие как собеседования и интервью, оценивают качества и способности без числовых показателей	Удобны для оценки личностных качеств, могут быть адаптированы к разным сотрудникам	Субъективность и отсутствие количественного выражения результата
Количественные методы	Ранговый метод, балльная оценка с использованием 5–7 критериев для конкретной должности	Объективность и количественное выражение, позволяют проводить четкий сравнительный анализ	Не всегда подходят для качественных характеристик, таких как мотивация или лояльность
Комбинированные методы	Включают качественные и количественные аспекты, такие как тестирование, графический профиль	Учет широкого набора характеристик, гибкость в применении	Сложность в настройке и необходимости точного выбора эталонов для сравнения
Анкетирование	Использует анкету с набором вопросов для оценки навыков и качеств	Простота и доступность метода, позволяет собирать данные от большого количества сотрудников	Может быть субъективным и ограниченным по глубине анализа
Собеседование (интервью)	Личное общение с кандидатом для оценки его профессионализма, часто с моделированием ситуаций	Глубокая оценка навыков, позволяет выявить поведенческие особенности кандидата	Требует высоких навыков интервьюера, может быть трудоемким
Описательный метод	Фиксация положительных и отрицательных черт поведения	Подходит для выявления личностных качеств, формирует портрет сотрудника	Субъективность, трудность интерпретации описаний без количественных данных
Рейтинг (сравнение)	Оценка компетенций по шкале, включающей анализ выполнения задач и использования ресурсов	Обеспечивает объективную оценку с учетом стандартов и выполнения задач	Требует четкого списка задач и достаточно затратно по времени в подготовке

Продолжение Таблицы А.1

Метод оценки	Описание	Преимущества	Недостатки
Тестирование	Психологические, квалификационные, физиологические тесты для определения качеств сотрудника	Количественная оценка уровня квалификации и личностных качеств	Не дает полной картины о способностях в реальной рабочей среде
Деловые игры	Имитация рабочей ситуации с целью анализа действий и поведения сотрудника	Позволяет оценить практические навыки и поведение в моделируемых условиях	Высокая стоимость, необходимость ресурсов и времени на организацию
Метод «360 градусов»	Оценка сотрудника со стороны коллег, руководства, подчиненных и его самого	Всесторонняя и объективная оценка, сопоставление самооценки и внешних мнений	Высокая сложность в сборе и обработке данных, возможные межличностные конфликты
Ассесмент-центр	Комплексная оценка через моделирование ситуаций, проводимая независимыми экспертами	Выявление потенциала, личностных и профессиональных компетенций	Высокая стоимость и трудоемкость, требует профессиональной подготовки и ресурсов
КРІ (ключевые показатели эффективности)	Оценка по 5-7 ключевым показателям эффективности за период времени	Прозрачность и понятность для сотрудников, контроль выполнения норм	Риск узкого подхода, фокусировка на ограниченном наборе показателей
Управление по целям (МВО)	Установление целей и оценка их достижения	Стимулирует нацеленность на результат, может применяться для всех категорий персонала	Возможна низкая мотивация сотрудников из-за отсутствия согласования целей с нижестоящими уровнями

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Перечень показателей КРІ для оценки труда сотрудников отдела продаж фармацевтических компаний с учетом изменений во внешней среде

Таблица Б.1 – Перечень показателей КРІ для оценки труда сотрудников отдела продаж фармацевтических компаний

Категория КРІ	Показатель	Описание	Показатель для измерения
Продажи и клиентская база	Объем продаж	Объем реализованных продуктов за отчетный период	Суммарный объем продаж в денежном выражении за отчетный период
	Количество новых клиентов	Число новых клиентов, привлеченных за отчетный период	Количество уникальных новых клиентов за месяц/квартал.
	Частота встреч с клиентами	Число встреч с клиентами (личных, онлайн, телефонных) в отчетный период	Число зафиксированных встреч или контактов с клиентами (включая личные, онлайн и телефонные) за отчетный период
	Увеличение продаж по ключевым продуктам	Рост объема продаж для конкретных приоритетных продуктов	Процентное изменение объема продаж ключевых продуктов (например, прирост в сравнении с предыдущим периодом)
Соблюдение стандартов и безопасности	Соблюдение санитарных норм	Уровень соблюдения требований безопасности (социальная дистанция, масочный режим, дезинфекция)	Процент проверок (внезапных или плановых), пройденных без нарушений стандартов безопасности
	Использование средств индивидуальной защиты	Регулярность и правильность использования масок, перчаток и других средств защиты	Частота использования средств защиты, измеряемая через проверки, опросы или наблюдения

Продолжение Таблицы Б.1

Категория КРІ	Показатель	Описание	Показатель для измерения
	Оценка соблюдения внутренних стандартов	Соответствие внутренним стандартам качества обслуживания и санитарных норм	Рейтинг соответствия стандартам на основе внутренней оценки
Психологическая поддержка клиентов	Оценка качества консультаций	Уровень удовлетворенности клиентов качеством консультаций по результатам анкетирования	Средний балл удовлетворенности клиентов, измеряемый по опросам или отзывам (например, шкала от 1 до 10)
	Доступность и полнота консультаций	Способность предоставлять полную информацию, актуальную для клиентов в условиях пандемии	Доля положительных отзывов, в которых клиенты указывают на удовлетворенность полнотой и доступностью консультаций
	Уровень стрессоустойчивости	Оценка способности работать в условиях высокого стресса и сохранять спокойствие	Оценка на основе опроса сотрудников или тестов на стрессоустойчивость, например шкала от 1 до 5
Адаптивность и обучение	Скорость адаптации к новым правилам и условиям	Время, необходимое для освоения новых санитарных правил и изменений в работе	Время (в днях) с момента введения новых стандартов до полного соблюдения их сотрудником
	Прохождение дополнительного обучения	Количество пройденных курсов по новым стандартам и требованиям, включая инфекционную безопасность	Число завершенных курсов, тренингов или семинаров по новым стандартам за отчетный период
	Оценка способности к самообучению	Оценка степени самостоятельного освоения новой информации	Самооценка по шкале (например, от 1 до 10)

Продолжение Таблицы Б.1

Категория КРІ	Показатель	Описание	Показатель для измерения
Эмоциональный интеллект	Способность к поддержке клиентов	Уровень способности поддерживать клиентов, давать разъяснения и успокаивать их в сложных ситуациях	Доля клиентов, указавших на качественную психологическую поддержку, по результатам опроса (например, в процентах)
	Эмпатия и способность к установлению контакта	Уровень способности взаимодействовать с клиентами, которые испытывают тревогу и страх	Балльная оценка по результатам клиентских опросов или внутренних оценок (шкала от 1 до 5)
Обратная связь и самосовершенствование	Уровень удовлетворенности клиентов	Средний балл удовлетворенности клиентов, определяемый на основе анкетирования и отзывов	Средний балл удовлетворенности по итогам опросов (шкала от 1 до 10) или процент положительных отзывов
	Готовность к восприятию обратной связи	Оценка уровня восприятия обратной связи от руководства и клиентов	Число конструктивных корректировок поведения на основе обратной связи за отчетный период, процент выполнения рекомендаций

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анкета по конкретизации КРІ, оказывающих влияние на объем продаж фармацевтической компании

Добрый день. Меня зовут Федоров Дмитрий Михайлович, я занимаюсь научно-исследовательской работой на кафедре Организации и экономики фармации Первого МГМУ им. И.М. Сеченова. Работа посвящена оценке труда специалистов фармацевтической компании в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки.

Цель опроса - конкретизация КРІ, оказывающих влияние на объем продаж фармацевтической компании. Заполнение анкеты займет у вас не более 5 минут.

Приступив к заполнению данной анкеты, Вы даете согласие на участие в научно-исследовательском проекте, нацеленном на проблему оценки труда специалистов фармацевтической компании в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки.

1. Ваш уровень образования

Высшее медицинское

Высшее фармацевтическое

Лечебное дело

2. Ваш возраст

24–30 лет

31–40 лет

старше 40 лет

3. Стаж работы

6-12 лет

6–12 лет

5 лет

Таблица В.1 – Факторы удовлетворенности работой (оцените каждый пункт по предлагаемой шкале)

	Удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворен
Размер заработка			
Режим работы			
Разнообразие работы			
Возможность продвижения в карьере			

4. Планы респондентов (выберите не более 3 позиций)

В случае непрохождения ассесмента выйти на рынок

Перейти работать в другую организацию со сменой специальности

Перейти работать в другую организацию без смены специальности

Перейти работать в другое структурное подразделение

Перейти на следующую должность

Продолжать работать на прежней должности

Таблица В.2 – Действие факторов на трудовую активность (оцените каждый пункт по предлагаемой шкале)

	Снижает	Повышает	Не действует
Материальное стимулирование			
Моральное стимулирование			
Трудовой настрой коллектива			
Нововведения в компании			

5. Рейтинг наиболее значимых факторов трудовой мотивации (шкала – 1-9, где 1 – наименее значимый фактор, 9 – наиболее значимый для вас)

- Возможность общения
- Благоприятный психологический климат
- Благоприятные условия труда
- Престиж профессии
- Самостоятельность в выполнении задач
- Высокая заработная плата
- Разнообразии работы
- Возможность профессионального роста
- Обеспеченность эргономического пространства

6. Виды поощрений (выберите не более 3 позиций)

- Спорт
- Бесплатная стоматология
- Корпоративные праздники
- Оплата за проезд
- Питание
- Страхование
- Обучение
- Доплата за оздоровление
- Доплата за стаж
- Доплаты – премии, бонусы

7. Возможность смены места работы

- Да
- Нет
- Не думал об этом

8. Зависимость качества фармацевтической помощи от Вашего персонального вклада

- Да
- Нет
- Отчасти

9. Удовлетворенность условиями труда

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

10. Повышает ли использование КРІ производительность сотрудника отдела продаж полностью согласен

- согласен
- нейтрально
- не согласен
- категорически не согласен

11. Знакомы ли вы с процессом составления отчета по ключевым показателям эффективности (KPI) отдела продаж фармацевтической компании и его результатами?
(Выберите один вариант)

Да, полностью знаком(а)

Частично знаком(а)

Нет, не знаком(а)

12. Отдел продаж компании имеет максимально стандартизированный формат для составления отчетов по KPI?

(Выберите один вариант)

Да, формат полностью стандартизирован

Нет, формат гибкий и изменяется в зависимости от ситуации

Не могу ответить

13. Считаете ли вы, что отчеты по KPI являются основным инструментом для отслеживания эффективности работы сотрудников отдела продаж?

(Выберите один вариант)

Да, отчеты являются основным инструментом

Нет, есть и другие важные инструменты для отслеживания эффективности

Не уверен(а)

14. На Ваш взгляд, играет ли отчет по KPI существенную роль в повышении эффективности работы Полевого персонала отдела продаж фармацевтической компании?

(Выберите один вариант)

Да, отчет по KPI играет важную роль

Нет, KPI не оказывают значимого влияния

Затрудняюсь ответить

15. Оценка эффективности работы сотрудников отдела продаж играет жизненно важную роль в повышении уровня достижения плановых показателей продаж?

(Выберите один вариант)

Да, это важнейший фактор для достижения планов

Нет, есть другие более важные факторы

Не уверен(а)

16. Отчеты по KPI сотрудников являются информативной основой для руководителей высшего звена отдела продаж для принятия решений, например, кого повысить, а кому повысить зарплату?

(Выберите один вариант)

Да, отчет по KPI играет ключевую роль в принятии таких решений

Нет, руководители принимают решения по другим критериям

Не уверен(а)

Спасибо за участие в исследовании!

Анкета для врачей по исследованию взаимодействия с медицинскими представителями

Добрый день. Меня зовут Федоров Дмитрий Михайлович, я занимаюсь научно-исследовательской работой на кафедре Организации и экономики фармации Первого МГМУ им. И.М. Сеченова. Настоящее исследование направлено на изучение форматов взаимодействия медицинских представителей с врачами, а также оценки авторитетности источников информации.

Заполнение анкеты займет не более 3–5 минут.

Приступив к заполнению анкеты, Вы даете согласие на участие в научно-исследовательском проекте.

1. Стало ли для Вас удобнее получать информацию от медицинских представителей в онлайн-формате?

- Да, стало удобнее
- Нет, по-прежнему предпочитаю очные встречи

2. Какой формат взаимодействия с медицинскими представителями Вы предпочитаете?

- Только очный (традиционный) формат
- Омниканальный формат (очно + онлайн)

3. Кого Вы считаете наиболее авторитетным источником информации при обучении и взаимодействии? (Выберите один вариант)

- Лидеры мнений (доктора наук, профессора)
- Врачи-специалисты с опытом
- Медицинские представители

Спасибо за участие в исследовании!

Ваши ответы будут использоваться исключительно в научных целях.

Анкета для медицинских представителей по оценке влияния омниканальности

Добрый день. Меня зовут Федоров Дмитрий Михайлович, я провожу научно-исследовательскую работу на кафедре Организации и экономики фармации Первого МГМУ им. И. М. Сеченова. Исследование направлено на оценку влияния омиканальности на эффективность и мотивацию медицинских представителей. Заполнение анкеты займет не более 2–3 минут. Приступив к заполнению, Вы даете согласие на участие в научно-исследовательском проекте.

1. Повлияло ли увеличение охвата врачей (через разные каналы взаимодействия) на рост продаж в вашем регионе?

- Да
- Нет

2. Повлиял ли омиканальность на увеличение покрытия территории (вовлечение большего числа ЛПУ, регионов, врачей)?

- Да
- Нет

3. Оказал ли омиканальность положительное влияние на эффективность вашей работы (удобство планирования визитов, увеличение контактов, экономия времени и т.п.)?

- Да
- Нет

Спасибо за участие!

Ваши ответы будут использованы только в обобщённом виде и исключительно в научных целях.

Анкета для оценки готовности врачей к онлайн-визитам

Уважаемые коллеги! Меня зовут Федоров Дмитрий Михайлович, я провожу научно-исследовательскую работу на кафедре Организации и экономики фармации Первого МГМУ им. И. М. Сеченова. Исследование направлено на оценку готовности врачей к онлайн-визитам.

Заполнение анкеты займет не более 2–3 минут.

Приступив к заполнению, Вы даете согласие на участие в научно-исследовательском проекте.

Вопрос 1.

Как вы относитесь к переходу на онлайн-визиты?

(выберите один вариант ответа)

1. Не хотел(а) бы полностью переходить на онлайн-встречи
2. Частично устраивают онлайн-встречи, при условии сохранения личных
3. Полностью устраивают онлайн-встречи, личные не обязательны

Вопрос 2.

Какое соотношение личных и онлайн-визитов для вас наиболее предпочтительно?

(выберите один вариант ответа)

1. 90% личные / 10% онлайн
2. 70% личные / 30% онлайн
3. 60% личные / 40% онлайн
4. 50% личные / 50% онлайн
5. 30% личные / 70% онлайн
6. 10% личные / 90% онлайн
7. 0% личные / 100% онлайн

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Коэффициенты анализа множественной линейной регрессии зависимости объема реализации продукции от числа онлайн-визитов и числа онлайн-мероприятий

Таблица Г.1 – Коэффициенты анализа множественной линейной регрессии

Показатели	Нестандартизованные коэффициенты		t	Значимость (p-value)
	B	Стандартная ошибка		
Константа	1 113 322,51	85 278,548		13,06
Число онлайн-визитов, ед.	-165,67	1 080,066	-0,153	-0,488
Число онлайн-мероприятий, ед.	5 512,71	5 634,507	0,978	2,640

Таблица Г.2 – Основные показатели по множественной линейной регрессии, отражающей зависимость численности сотрудников компании от числа онлайн-визитов и числа онлайн-мероприятий

Показатель	Значение
N - количество наблюдений	5
DF – степень свободы	2
R ² - коэффициент детерминации	0,945
Adjusted R ² - скорректированный коэффициент детерминации	0,889
MAPE - средняя абсолютная процентная ошибка	0,73

Таблица Г.3 – Коэффициенты множественной линейной регрессии, отражающей зависимость численности сотрудников компании от числа онлайн-визитов и числа онлайн-мероприятий

Показатели	Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Значимость
	B (b ₁ ; b ₂)	Стандартная ошибка			
Константа (a)	275,769	3,145	Бета	87,673	0,000
Число онлайн-визитов, ед. (x ₁)	-0,010	0,040	-2,461	-0,249	0,827
Число онлайн-мероприятий, ед. (x ₂)	-0,210	0,208	2,649	-1,011	0,418
Зависимая переменная: Численность сотрудников компании (Y), %					

Таблица Г.4 – Сводная таблица, объединяющая результаты множественной линейной регрессии для двух моделей — зависимости объема реализации продукции и зависимости численности сотрудников от числа онлайн-визитов и онлайн-мероприятий

Показатель	Объем реализации продукции	Численность сотрудников компании
Зависимая переменная (Y)	Объем реализации (тыс. руб.)	Численность сотрудников (чел.)
Количество наблюдений (N)	5	5
Степень свободы (DF)	2	2
Коэффициент детерминации (R ²)	0,88	0,85 (ориентировочно)
Скорректированный R ² (Adjusted R ²)	0,76	0,945
Средняя абсолютная процентная ошибка (MAPE)	4,33%	3,55%
Коэффициенты	Объем реализации продукции	Численность сотрудников компании
Константа (a)	1 113 322,51 (B)	275,769 (B)
	Стандартная ошибка: 85 278,55	Стандартная ошибка: 3,145
	t = 13,06	t = 87,673
	p < 0,001	p < 0,001
Число онлайн-визитов (x ₁)	B = -165,67	B = -0,010
	Стандартная ошибка: 1 080,07	Стандартная ошибка: 0,040
	t = -0,488	t = -0,249
	p = 0,892	p = 0,827
Число онлайн-мероприятий (x ₂)	B = 5 512,71	B = -0,210
	Стандартная ошибка: 5 634,51	Стандартная ошибка: 0,208
	t = 0,978	t = -1,011
	p = 0,431	p = 0,418