

## **РОЗРОБКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АПТЕЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

© **О. В. Кривов'яз, А. С. Голод, С. О. Кривов'яз, С. І. Семененко**

*Вінницький національний медичний університет імені М. І. Пирогова*

**Резюме:** в роботі проаналізовано існуючі теорії мотивації та методики їх вивчення, проведено діагностику та аналіз мотиваційної структури особистості за В. Е. Мільманом у персоналу аптек, розроблено систему мотивації персоналу аптечної організації.

**Ключові слова:** мотивація, аптека, фармацевт, провізор, мотиваційний профіль.

**Вступ.** В умовах ринкової економіки досягнення успіху в конкурентній боротьбі залежить від якості управління, а ефективно вирішення стратегічних і тактичних завдань організації потребує залучення висококваліфікованих спеціалістів. З огляду на нинішню ситуацію в Україні, розглядаючи особливості економічного і функціонального розвитку її структур, можна припустити, що час мотивації, заснованої лише на грошовому заохоченні, поступово йде в минуле. Тому так необхідні зараз знання та удосконалення існуючих моделей мотивації. Але, вивчаючи їх, не слід також забувати, що будь-які сліпо перейняті схеми рідко бувають корисними. До того ж, наймолодша з цих теорій була розроблена більш ніж десятиліття тому, а це означає, що потрібні новіші, які адекватно відображають реальність життя. Спеціалісти компаній є основою її конкурентоспроможності на ринку. Це є особливо актуальним для фармацевтичних компаній, в яких домінує частка осіб, що мають спеціальну професійну освіту. На думку аналітиків, середньостатистична фармацевтична компанія використовує людський потенціал тільки на 7–15 % [6].

Все це красномовно свідчить про необхідність і актуальність розвитку новітніх теорій мотивації як у вітчизняному, так і світовому менеджменті.

Мета роботи – дослідження особливостей мотиваційного профілю та розробка системи мотивації персоналу аптечної організації.

Існують такі методи мотивування ефективної трудової поведінки, як матеріальна винагорода, організаційні та морально-психологічні методи [9].

Найпоширенішою формою (методом) матеріального мотивування є індивідуальна премія.

Зважаючи на постійну зміну потреб, неможна розраховувати на те, що мотивація, яка спрацювала одного разу, виявиться ефективною і в подальшому. З розвитком особистості розширю-

ються можливості, потреби у самовираженні. Таким чином, процес мотивації шляхом задоволення потреб є нескінченим.

Як було зазначено, крім економічних (матеріальних) засобів мотивації існують неекономічні, а саме організаційні та морально-психологічні.

Організаційні засоби включають участь у справах організації (як правило, соціальних) перспективу здобути нові знання та навички, збагачення змісту праці (надання більш цікавої роботи з перспективами професійного зростання).

Морально-психологічні методи мотивування передбачають створення умов, які сприяють формуванню професійної гордості, особистої відповідальності за роботу, забезпечення можливостей виразити себе в праці, визнання (особисте та публічне), почесні грамоти, Дошка пошани тощо, високі цілі, що надихають людей на ефективну працю (будь-яке завдання повинне містити в собі елемент виклику), атмосфера взаємної поваги, довіри [2].

Своєрідним комплексним методом мотивації є кар'єрне зростання. Однак цей метод обмежений внутрішньо, оскільки, по-перше, в організації число посад високого рангу є обмеженим; по-друге, просування за посадою потребує підвищених витрат на перепідготовку [1].

У практиці управління, як правило, одночасно застосовують різні методи та їх комбінації. Для ефективного управління мотивацією необхідно використовувати в управлінні підприємством усі три групи методів [7].

**Методи дослідження.** Дослідження проводили на базі аптек м. Вінниці, основною діяльністю яких є роздрібна реалізація медикаментів, медичної техніки, лікувальної косметики і супутніх товарів населенню.

У ході дослідження було опитано 40 фармацевтичних працівників, віком від 20 до 53 років. Середній вік опитаних склав 30,5 року. Серед респондентів переважали особи жіночої статі

(97,5 %). Частка чоловіків склала 2,5 %. Сімейний стан: заміжня (одружений) – 45 %; незаміжня (неодружений) – 55 %. Стаж роботи у фармацевтичній галузі склав від 0,5 до 30 років, середній стаж роботи – 5,7 року.

За характером виконуваних функцій персонал аптечних організацій підрозділяється на чотири категорії:

1. Адміністративно-управлінський персонал (завідувач, заступник завідувача, головний бухгалтер, старший бухгалтер, старший касир, касир).

2. Фармацевтичний персонал:

2.1. Провізорський персонал (провізор-технолог, провізор-аналітик, старший провізор).

2.2. Середній фармацевтичний персонал (фармацевт, продавець оптики).

3. Допоміжний персонал (фасувальниці, санітарки-мийниці).

4. Господарсько-обслуговувальний персонал (водій, прибиральник, робітник) [8].

Протягом дослідження відповідно до цілей і завдань анкети з вивчення мотиваційного профілю проаналізовано: адміністративно-управлінський персонал – 6 чоловік, провізорський – 5 чоловік, середній фармацевтичний – 14 чоловік, допоміжний – 15 чоловік. Господарсько-обслуговувальний персонал не опитували.

У роботі було використано методика В. Е. Мільмана, оскільки вона розроблена з урахуванням особливих якостей нашого населення, менталітету, способу життя і особливостей організації праці. Методика дозволяє діагностувати мотиваційний і емоційний профілі особистості [5].

Методика є дослідним збором діагностичних симптомів за заданими мотиваційними властивостями і складається з 14 груп тверджень. Кожна з них розділяється на 8 альтернативних пунктів. Випробовуваний повинен висловити своє ставлення до кожного з них – тобто не вибрати один з пунктів, а оцінити кожен за 5-бальною системою. Таким чином, випробовуваний повинен дати в цілому 112 відповідей.

Загальна мотиваційна картина особи відбивається в особово-мотиваційному профілі. Характер мотиваційного профілю, подібно до окремих мотиваційних характеристик, піддається типологізації. У використовуваній системі цьому сприяє те, що мотиваційні шкали розташовуються на шкалі координат у закономірній послідовності, тобто складають континуум. Виділено 5 основних типів мотиваційного профілю (МП): прогресивний, регресивний, експресивний, імпульсивний, сплющений [2, 3].

Зустрічаються МП, що не укладаються в один конкретний тип, а належать за своїми критеріями одночасно до двох типів. Це трапляється, коли

«експресивний» або «імпульсивний» профіль накладається на прогресивний або регресивний. У цих випадках виникають змішані мотиваційні профілі: прогресивно-експресивний, прогресивно-імпульсивний, регресивно-експресивний, регресивно-імпульсивний. У змішаних мотиваційних профілях поєднуються характеристики тих простих типів, що їх складають.

**Результати й обговорення.** У категорії адміністративно-управлінський персонал переважає експресивний мотиваційний профіль (66,6 %). Представники цього типу характеризуються прагненням до самоствердження в соціумі, визнання, розвиненим честолюбством, жвавістю характеру, хорошим контролем над емоційною сферою; для них може бути характерне прагнення до оригінальності, ексцентричності, лідерства, постійного підвищення рівня досягнень.

На другому місці в цій категорії прогресивно-експресивний тип мотиваційного профілю (33,4%). Такі люди не переживають почуття невизначеності у своїх спонуканнях, а намагаються реалізувати їх в цілому. Це пов'язано з успішністю робочої і навчальної активності. Ця категорія відрізняється високим рівнем завзятості в досягненні вибраних цілей. У роботі такі люди проявляють себе як хороші організатори, вони часто стають неформальними лідерами в групі, «генераторами» ідей і самі ж є їх втілювачами. Прагнення піднятися на нову кар'єрну шаблину спонукає таких людей до постійного самоудосконалення, підвищення професійного рівня.

У категорії провізорський фармацевтичний персонал 40 % припадає на експресивний мотиваційний профіль.

Прогресивно-імпульсивний профіль є характерним для 40 % провізорського персоналу. Такі люди ініціативні, мають жвавий характер, недостатньо стримані, зі схильністю до ризику, недостатнім контролем над емоціями, нетерплячістю, емоційно неурівноважені, недостатньо гнучкі в поведінкових реакціях, поблажливі до своїх слабкостей. Такі люди цілеспрямовані, амбітні і спрямовані на досягнення успіху, але через нечітке бачення мети або постановки перед собою декількох неоднорідних цілей для досягнення позитивних результатів людина витрачає набагато більше зусиль і часу, ніж передбачалося.

Сплющений мотиваційний профіль – 20 % персоналу. Осіб з такою акцентуацією характеризує переважання рис повільність, упертість, вузькість і однобічність інтересів, недостатня самостійність і саморозуміння, вони можуть бути образливі, підозрілі і одночасно надмірно комфортні.

У категорії середній фармацевтичний персонал 71,4 % припадає на сплющений тип мотиваційного профілю.

На регресивно-імпульсивний тип мотиваційного профілю припадає 14,3 %. Властива регресивному типу схильність до байдужості до громадських інтересів, егоїзму і перевищення загального рівня споживних мотивів у поєднанні з недостатньою гнучкістю в поведінкових реакціях, поблажливостю до своїх слабкостей і емоційною неурівноваженістю, характерних для імпульсивного типу, робить існування таких людей в колективі дуже проблематичним. Незважаючи на високі амбіції, таким працівникам складно реалізувати себе.

На експресивний тип мотиваційного профілю в категорії фармацевтичний персонал припадає 14,3 %.

У категорії допоміжний персонал 86,6 % припадає на сплосчений мотиваційний профіль.

На регресивно-експресивний мотиваційний профіль припадає 13,4 %.

З огляду на викладене вище, при побудові системи мотивації фармацевтичного персоналу ми пропонуємо використовувати трьохетапну модель, реалізація якої вимагає використання принципів зворотного зв'язку, коли на кожному етапі проводиться аналіз його впровадження і оцінюється відповідність отриманих результатів поставленим цілям. Впровадження цієї моделі повинно сприяти підвищенню якості медичного обслуговування пацієнтів, зниженню плинності кадрів, зростанню задоволеності результатами своєї праці працівниками, зростанню їх добробуту.

**Висновки.** 1. Існує безліч теорій мотивації, створених протягом різних років, які відбивали уявлення учених про потреби людини і способи їх задоволення: теорія ієрархії потреб А. Мас-

лоу, теорія набутих потреб Д. Мак Клееланда, теорія К. Альдерфера, теорія Д. Макколума, двофакторна модель мотивації Ф. Герцберга, теорія очікування, теорія справедливості, процесуальна теорія очікування Врума і Портера-Лолера, теорія постановки цілей, теорія рівності, теорія психологічного контракту [4].

Загальна мотиваційна картина особи відбивається в прогресивному, регресивному, експресивному, імпульсивному та сплосченому особово-мотиваційному профілі. Крім того, зустрічаються МП, що належать за своїми критеріями одночасно до двох типів.

2. У адміністративно-управлінській категорії 66,6 % припадає на експресивний мотиваційний профіль, 33,4 % на прогресивно-експресивний. У категорії провізорський персонал по 40 % припадає на експресивний та прогресивно-імпульсивний і 20 % на сплосчений мотиваційний профіль. У категорії середнього фармацевтичного персоналу на сплосчений профіль припадає 71,4 %, на прогресивно-експресивний і експресивний порівну по 14,3 %. У категорії допоміжний персонал на сплосчений мотиваційний профіль припадає 86,6 %, на регресивно-імпульсивний – 13,4 %. Знання мотиваційних профілів персоналу дозволяє підвищити якість управління і досягати вищих результатів.

3. Впровадження трьохетапної моделі системи мотивації фармацевтичного персоналу повинне сприяти підвищенню якості надання фармацевтичної допомоги, зниженню плинності фармацевтичних кадрів, зростанню задоволеності населення наданими послугами, підвищенню добробуту працівників установи.

## Література

1. Andriesson D. Implementing the KPMG Value Explorer. Critical success factors for applying IC measurement tools / D. Andriesson // Journal on Intellectual Capital. – 2005. – № 6 (4). – Р. 474–488.
2. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом / Е. И. Комаров // Управление персоналом. – 2002. – № 1. – С. 38–41.
3. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия / Е. В. Маслов. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 371 с.
4. Мексон Майкл Х. Основы менеджмента / Мексон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. ; пер. с англ. – [3-е изд.]. – М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2007. – 704 с.
5. Мильман В. Э. Мотивационный профиль личности - "Практикум по психодиагностике. Психодиагностика мотивации и саморегуляции" / Мильман В. Э. – М. : МГУ, 1990. – 160 с.

6. Немченко А. С. Наукове обґрунтування ефективного використання персоналу аптечних закладів відповідно до міжнародних стандартів належної аптечної практики : [методичні рекомендації] / Немченко А. С., Дьякова Л. Ю., Носенко О. А. – К., 2008. – 24 с.
7. Оганесян И. А. Управление персоналом организации / Оганесян И. А. – М. : Амалфея, 2000. – 256 с.
8. Пономаренко М. С. Законодавчі та нормативно-правові засади розробки кваліфікаційних характеристик на прикладі посади медичного працівника фармацевтичного підприємства / М. С. Пономаренко, А. А. Бабський, Т. М. Краснянська // Фармац. журн. – 2008. – № 5. – С. 17–22.
9. Управление персоналом в организации. Кадровая политика. Мотивация / [Саакян А. К., Зайцев Г. Г., Лашманова Н. В., Дягилева Н. В.]. – СПб : Питер, 2002. – 176 с.

## РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА АПТЕЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**Е. В. Кривовяз, А. С. Голод, С. А. Кривовяз, С. И. Семененко**

*Винницкий национальный медицинский университет имени Н. И. Пирогова*

**Резюме:** в работе проанализированы существующие теории мотивации и методики их изучения, проведена диагностика и анализ мотивационной структуры личности по В. Э. Мильману у персонала аптек, разработана система мотивации персонала аптечной организации.

**Ключевые слова:** мотивация, аптека, фармацевт, провизор, мотивационный профиль.

## DEVELOPMENT OF PERSONNEL MOTIVATION OF PHARMACY

**O. V. Kryvoviaz, A. S. Holod, S. O. Kryvoviaz, S. I. Semenenko**

*Vinnitsia National Medical University by M. I. Pyrohov*

**Summary:** this work analyses the existing theories of motivation and methodologies of their study, pharmacy personnel motivational structure by V. E. Milman was diagnosed and analyzed, pharmacy personnel motivational system was worked out.

**Key words:** motivation, pharmacy, pharmacist, provisor, motivational profile.