

## **Сучасні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу аптечних закладів та можливості їх впровадження в Україні**

**Артюх Т.О.**

*Кафедра управління та економіки фармації,  
Інститут підвищення кваліфікації спеціалістів фармації,  
Національний фармацевтичний університет,  
м. Харків, Україна  
uef-ipksf@ukr.net*

Сучасний розвиток теорії управління характеризується пошуком нових ідей та переглядом фундаментальних підходів на новій основі відповідно до вимог теперішнього часу. Такі дії в умовах жорсткої конкурентної боротьби спрямовані на підвищення ефективності діяльності, зокрема, й аптечних закладів (АЗ) шляхом мобілізації усіх їх ресурсів. Одне з найважливіших місць займає персонал, досконале управління яким надає можливість АЗ не тільки залишатись на ринку, а й активно розвиватись, впроваджуючи новітні стандарти мотивації спеціалістів фармації (СФ), що на сьогодні є надзвичайно актуальним.

Саме тому, метою наших досліджень став пошук новітніх підходів до удосконалення системи мотивації персоналу АЗ та оцінка можливості їх впровадження у вітчизняних АЗ. Методичною основою для аналізу існуючих теорій мотивації персоналу стали фундаментальні праці з мотивації персоналу організацій, зокрема, АЗ вітчизняних та зарубіжних учених і практиків.

Відповідно до теорії мотивації (ієрархії потреб за А. Маслоу, теорії Д. Мак-Клеланда, Ф. Герцберга, Д. Мак-Грегора, Л. Портера-Лоулера, очікування, справедливості та ін.) діяльність СФ обумовлена їх реально існуючими потребами, як основною силою, що спонукає до дії. Зміст та обсяг виконуваної роботи СФ залежить від внутрішніх його спонукань і умов зовнішнього середовища. А відповідно до моделі Портера-Лоулера, рівень прикладених зусиль СФ для здійснення професійної діяльності визначається цінністю винагороди і ступенем впевненості в тому, що даний рівень зусиль дійсно відповідатиме певному рівню винагороди. Саме на цих засадах формується й мотивація СФ до праці, невід'ємною частиною якої є відповідна система оплати праці за результат (коли певна частина заробітку ставиться в залежність від індивідуальної і загальної ефективності роботи).

Наприклад, якщо в АЗ система мотивації СФ до праці та на результат відповідає цілям компанії і формується лише на неформальних домовленостях, то можна продовжувати роботу і в такому форматі. Але, якщо стоїть завдання отримати конкретний результат, рекомендовано розробити інструменти для досягнення потрібних показників і впровадити їх в повсякденну діяльність. Для цього потрібно розробити і впровадити сучасну систему мотивації персоналу, засновану на використанні конкретних цифр і показників, тобто мотивацію за Key Performance Indicators (KPI). На сьогоднішній день це найпопулярніший та найефективніший підхід до матеріальної мотивації СФ на досягнення цілей АЗ.

KPI - показники ділової активності співробітників, підрозділів, відділів, організацій, які дозволяють здійснювати контроль за досягненням стратегічних

і тактичних (операційних) цілей АЗ. КРІ зазвичай перекладається, як ключові показники ефективності (КПЕ). Проте, відповідно до стандартів ISO 9000: 2008 слово «performance» формулюється в двох різних площинах як терміни: результативність і ефективність. Згідно стандарту, результативність - це ступінь досягнення запланованих результатів (здатність організації орієнтуватися на результат), а ефективність – співвідношення між досягнутими результатами і витраченими ресурсами (здатність організації до реалізації своїх цілей і планів із заданим рівнем якості, вираженим певними вимогами - часом, витратами, ступенем досягнення мети). Таким чином, найбільш точним та узагальнюючим перекладом терміна КРІ є «ключовий показник результату діяльності», оскільки результат діяльності містить в собі і ступінь досягнення, і витрати на отримання результатів.

Створення та впровадження системи мотивації за допомогою КРІ має ряд переваг, серед яких, зокрема, 100% орієнтація на результат. Тобто, СФ отримує винагороду за досягнення конкретного результату і за виконання певних видів роботи, які повинні привести до результату. Також, має місце і керованість напрямку діяльності АЗ: мотивація за КРІ дозволяє своєчасно коригувати спрямовані зусилля СФ за умови швидко змінюваної ситуації на ринку. Поряд із цим, має значення й критерій справедливості, а саме гідної оцінки внеску зусиль СФ у загальний успіх АЗ і справедливий розподіл ризиків (між співробітником і АЗ) в разі невдачі. Наступною перевагою є зрозумілість системи КРІ для персоналу. Вона передбачає розуміння СФ критеріїв, за досягнення яких АЗ готовий надати гідну винагороду. Важливу роль у досягненні КРІ відіграє й стабільність системи мотивації. Якщо в певний момент вона змінюється, то частина зусиль СФ витрачається марно. А це має негативний вплив на подальшу діяльність персоналу, оскільки діяльність за чітко окресленими стандартами та нормами роботи для підвищує рівень довіри та його лояльності до АЗ.

**Висновок.** В результаті дослідження вітчизняних та зарубіжних літературних джерел встановлено, що мотивація за КРІ - найкращий сучасний спосіб добровільної роботи СФ з подальшою винагородою, яка сприяє самовіддачі. Тому, за допомогою показників КРІ можна створити досконалу та ефективну систему мотивації і стимулювання СФ АЗ в Україні, що заслуговує на увагу з боку їх керівників, як перспективний напрямок для впровадження. Оскільки досягнення максимальних КРІ системи мотивації СФ призводить до значного поліпшення стану справ в АЗ і є запорукою стабільних відносин між керівництвом і персоналом.

### Література

1. Артюх Т. О. Мотивація спеціалістів фармації до підвищення кваліфікації: отримання (підтвердження) кваліфікаційної категорії / Т. О. Артюх, О. М. Должнікова // Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики : матеріали IV міжнар. наук.- практ. конф. 2-3 квітня 2015 р. – Х, 2015. – С. 200–202.
2. Клочков А. КРІ и мотивация персонала. ПолКРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А. Клочков. – М. : Эксмо, 2010. – 103 с.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджменту. – М. : Дело, 2011. – 700 с.