

## Методи мотивації та стимулювання управлінського персоналу на фармацевтичних підприємствах

Посилкіна О.В., Кубасова Г.В., Братішко Ю.С.  
 Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна  
 Кафедра управління та економіки підприємства  
 kubasovaanna17@gmail.com

**Вступ.** Сьогодні фармацевтична галузь знаходиться на тому етапі розвитку, який характеризується інтенсивним пошуком конкурентних переваг, що знаходить відображення в підвищенні продуктивності праці, застосуванні ефективних засобів і технологій для ведення бізнесу, оптимальному використанні людських і матеріальних ресурсів, вдосконаленні організації праці та підготовки кадрів, в тому числі і управлінських, освоєнні нових сегментів ринку, розробці і впровадженні нових лікарських засобів та ін.

### Матеріали та методи досліджень.

Нові обставини об'єктивно вимагають продуманої кадрової політики, науково-обґрунтованого управління персоналом. Управлінці середньої ланки на фармацевтичних підприємствах є значущою частиною управлінського персоналу.

За останні роки середня ланка значно зросла і за своєю чисельністю, і за своєю значимістю. У певному сенсі керівники середнього рівня організації, є двигунами мотивації і стимулювання всього персоналу фармацевтичної організації, від них залежить соціально-психологічний клімат у колективі. Керівники середнього рівня є сполучною ланкою в організації: без їх ефективної роботи неможливо отримання результатів управлінців вищих рівнів і організації в цілому. Саме від ефективної організації роботи керівників середньої ланки залежить якість роботи всього колективу та підприємства.

Для роботи керівників середньої ланки управління на фармацевтичних підприємствах останнім часом характерно:

1. Постійне оновлення (ускладнення) спектра проведених керівниками операцій, впровадження нових комп'ютерних технологій.
2. Високий ступінь відповідальності за проведені операції та прийняті рішення.
3. Діяльність керівників середньої ланки управління проходить в екстремальних умовах, що характеризуються постійною та інтенсивною дією специфічних (особливих) чинників: нерівномірна завантаженість протягом дня, тривала робота на комп'ютері, монотонність, робота в режимі понаднормового часу і т.п.

Основні вимоги до керівників середньої ланки можна означати так:

- високий професіоналізм, досконале володіння управлінськими знаннями і методами;
- готовність до змін, вміння прогнозувати, передбачати, прагнення постійно вчитися;
- необхідність пошуку, творчість, ініціативність;
- дотримання корпоративного стилю компанії.

Одні з головних вимог до керівників середнього рівня у фармацевтичній галузі - гнучкість мислення і готовність до змін, тобто потрібно постійно вчитися і бути активним у вдосконаленні своєї професійної компетентності.

Пошук найбільш ефективних методів, форм і інструментів мотивації і стимулювання керівників середнього рівня характерний для всіх ефективних ділових організацій в світі. Еталоном є передові зарубіжні фармацевтичні компанії. Аналіз їх роботи в області мотивації і стимулювання менеджерів середньої ланки показує, що:

- в організаціях існує і постійно вдосконалюється система мотивації та стимулювання всіх категорій персоналу, включаючи керівників різних рангів;

- система мотивації та стимулювання тісно пов'язана з іншими ключовими підсистемами управління персоналом, такими як відбір, навчання, оцінка персоналу, кар'єрне просування персоналу і т.п.;

- системи компенсації носять переважно нетрадиційні характер і в обов'язковому порядку враховують, як інтереси організації (перш за все, досягнення економічних результатів діяльності), так і інтереси персоналу, зокрема, менеджерів середньої ланки;

- для ефективної мотивації керівників середнього рівня застосовується широкий спектр сучасних методів, форм та інструментів мотивації і стимулювання, враховуються досягнення класичних теорій мотивації.

Проаналізувавши системи управління фармацевтичними підприємствами, можна зробити висновок, що методи і форми мотивації і стимулювання праці керівників середньої ланки не становлять системи. Це низка різних підходів, схем, прийомів, засобів, що не становлять єдиного цілого і який не є ефективним: мотивація багато в чому зводиться до отримання регулярної і стабільної зарплати і бажання зберегти місце роботи, а не до досягнення цілей організації і власного розвитку. Досвід організацій щодо застосування методів мотивації та стимулювання є фрагментарний і невідпрацьований.

Повільніше, ніж того вимагає ситуація, здійснюється перехід вітчизняних фармацевтичних підприємств від традиційної системи компенсації, консервативної і не прив'язаної до результатів діяльності керівників середньої ланки, до нетрадиційної системи, деякі елементи якої проявля-

ються майже у всіх структурах. Йдеться про зв'язок результатів оцінки з позитивною і негативною мотивацією, про командні форми оплати праці, про плату за знання і про динаміку мотиваційних підходів.

У переважній більшості вітчизняних фармацевтичних підприємств домінують економічні методи мотивації і стимулювання керівників середньої ланки, але і вони використовуються не в повній мірі: практично не застосовуються або неефективні такі форми даного методу як система участі в прибутках організації, метод плати за знання, грейдерування персоналу, групова винагорода, безвідсоткові позички на невідкладні потреби і для дітей співробітників, безкоштовне надання житла, відстрочені платежі і т.п. Застосування методу проектування і перепроектування робіт і збагачення працівників на практиці далеке від досконалості.

З усього різноманіття форм даного методу використовується, головним чином, можливість навчання та кар'єрне зростання. Недостатньо застосовуються такі дієві прийоми методу проектування і перепроектування робіт як оновлення змісту роботи, оцінка результативності, використання гнучкого робочого графіка, творчі відпустки. Незадовільно використовуються ротація кадрів і делегування повноважень. Застосування методу співучасті або залучення керівників середнього рівня в управління фармацевтичною організацією обмежується використанням деяких його елементів, наприклад, консультацій і групових дискусій. Значні форми методу, такі як право голосу при вирішенні стратегічно важливих проблем організації, участь у прийнятті стратегічних рішень, ми не виявили ні в одній з досліджених організацій. Результати досліджень. Таким чином, з перерахованих методів мотивації і стимулювання персоналу самим часто вживаним в досліджених

вітчизняних фармацевтичних підприємствах для підвищення мотивації керівників середнього рівня управління є економічний метод. Решта методів не застосовуються як усвідомлений комплекс заходів, що вимагає серйозних доопрацювань.

Система мотивації і стимулювання знаходиться у перехідному стані від традиційної консервативної системи компенсацій до нетрадиційної динамічної системи. Починають працювати спеціальні проекти, в рамках яких здійснюється вдосконалення системи мотивації та стимулювання менеджерів середньої ланки фармацевтичного підприємства.

В цілому, систему мотивації і стимулювання керівників середньої ланки в даний час не можна вважати збалансованою і достатньою. Вона значно відстає від кращих зарубіжних аналогів і потребує суттєвої оптимізації. Дослідження і вищенаведені аспекти зробили можливим сформулювати фундаментальні принципи, які повинні бути основою для формування нових механізмів мотивації та стимулювання середніх керівників на вітчизняних фармацевтичних підприємствах, з урахуванням їх цінностей:

- принцип відповідності методів, що використовуються для мотивації і стимулювання характеристик мотиваційної структури, цінностей орієнтації і культурних стереотипів поведінки керівників середнього рівня;
- принцип паралельного задоволення первинних і вищих потреб (соціальних і самоактуалізації потреб) середнього рівня;
- принцип знаходження оптимального балансу між так званою позитивною і негативною мотивацією;

- принцип забезпечення необхідного балансу між індивідуальною і колективною мотивацією.

Слід врахувати, що з посиленням колективної мотивації, відбувається часткове заміщення окремих мотивів кожного керівника середнього рівня по групі. Це положення має важливе значення для розуміння того, наскільки велика роль колективної мотивації в управлінні.

**Висновки.** Слід зазначити, що, по-перше, важливо зміцнити стимулюючу роль економічних методів шляхом коригування грошової винагороди керівників середньої ланки. Рекомендується переходити від традиційної системи компенсації до нетрадиційних. По-друге, керівники повинні почати використовувати цільовий метод як свідомий набір заходів. По-третє, з метою досягнення індивідуальних і організаційних цілей, розробка і редизайн роботи та уникнення роботи, рекомендується залучати до розробки мотиваційних підходів середніх керівників. З цієї метою варто використовувати всі форми даного методу. Запропонувати вищим керівникам фармацевтичних підприємств використовувати метод співучасті в загальному керівництві діяльністю фармацевтичного підприємства середніх керівників. Для реалізації цього методу пропонується покращити корпоративну культуру. Таким чином, актуальною є проблема удосконалення ефективної мотивації середніх керівників, рішення яких безпосередньо впливають на продуктивність роботи більшості працівників, і в кінцевому рахунку, на економічну та соціальну ефективність підприємства в цілому.

Посилкіна О.В., Кубасова Г.В., Братішко Ю.С. (2020). Методи мотивації та стимулювання управлінського персоналу на фармацевтичних підприємствах. *Фармакоэкономика в Україні: стан та перспективи розвитку : матеріали XII наук.-практ. INTERNET-конф., м.Харків, 22 травня 2020 р.*

117-119.