

УДК 615.12:658.011.1

Немченко А.С., Юрченко Г.М., Жирова І.В.

Національний фармацевтичний університет України

АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНИХ ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Перехід від адміністративно-командних до ринково-економічних методів управління потребує від керівників усіх рівнів не просто виконання своїх функцій як виду діяльності стосовно керування працівниками, а досягнення поданих цілей, використовуючи працю, інтелект і мотиви їхньої поведінки. У роботі розглядається ефективне управління людськими активами за допомогою системи мотивації. Висвітлено основні аспекти концепції управління персоналом, вивчено сучасні підходи та методи управління персоналом. Проведено аналіз аспектів мотивації персоналу фармацевтичної організації, структури мотивації праці. На підставі результатів дослідження потреб фармацевтичних працівників та напрямків спрямування особистості, встановлено мотиваційні принципи управління персоналом.

Ключові слова: мотивація праці, управління персоналом, фармацевтичні підприємства

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах розвитку ринкової економіки в Україні дедалі більшого значення набувають проблеми управління персоналом. Організація роботи підприємства завжди пов'язана з людьми, котрі працюють на ньому. Раціональні шляхи організації роботи відіграють важливу роль, тому реалізація курсу на проведення радикальних економічних реформ пов'язана з підвищенням ролі людського фактора. Особливу важливість у реальних умовах набувають питання мотивації праці, що й впливають на фактор розвитку фармацевтичних організацій.

У цьому зв'язку оволодіння основами організації управління фармацевтичною організацією з використанням мотиваційних принципів набуває особливої актуальності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема мотивації і мотивів поведінки та діяльності — одна із стрижневих у психології, тому здавна нею переймаються вчені, їй присвячено багато публікацій [4, 5, 9–13, 15].

У вітчизняній літературі із психології дослідженню структури мотивації присвячено роботи О.К. Дусавицького, С. Занюка, В.І. Ковальова, А.К. Маркової, М.В. Савчина, О.Д. Сафіна,

В.Д. Шадрікова та інших. Проблема мотивації широко відображена в працях зарубіжних авторів: Фрейд З., У. Макдауголл — психоаналітична теорія; Голдштейн — теорія зростання; Ч. Дарвін — еволюційна теорія; Маслоу А. — теорія персонологічної орієнтації, а також Х. Хекхаузен, Д. В. Аткинсон та ін. [6–8, 14]

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Основною метою нашої роботи стало визначення мотиваційних принципів управління персоналом фармацевтичної організації.

Для визначення мотиваційних принципів управління персоналом були поставлені такі завдання:

- проаналізувати аспекти мотивації персоналу організації в технології управління персоналом у фармацевтичних організаціях;
- проаналізувати індивідуальні мотиви праці та інші соціально-психологічні особливості фармацевтичного персоналу аптек;
- визначення мотиваційних принципів, що сприяють підвищенню ефективності управління персоналом організації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Основне завдання керівника персоналу полягає в тому, щоб сформулювати, розвинути і реалізувати із найбільшою ефективністю кадро-

© Немченко А.С., Юрченко Г.М., Жирова І.В., 2011

вий потенціал організації. Мова йде про те, щоб кожний працівник організації був мотивований до підвищення свого інтелектуального рівня, використовував більш повно свій трудовий та творчий потенціал і тим самим сприяв досягненню мети організації. [1, 6, 9]

Метою кадрової політики для аптечних організацій є формування і розвиток професіоналів високого класу, здатних реалізувати стратегію і підвищити конкурентоспроможність підприємства [1]. Саме розроблена система мотивації, як головна конкурентна перевага фармацевтичної організації, здатна підвищити її ринкову стійкість [2].

Мотивація персоналу являє собою спонукання працівників до ефективної діяльності для досягнення індивідуальних або колективних цілей й посідає найважливіше місце серед факторів виживання організації, особливо зараз, в умовах економічної кризи [3]. В основі цього процесу лежить використання різних мотивів, серед яких слід виділити матеріальні, моральні, соціально-психологічні, духовні та ін.

Спрощена модель мотивації поведінки працівників через потреби представлена на рис. 1.

Під час нашого дослідження були визначені основні потреби персоналу фармацевтичної організації.

Експериментальне дослідження включало декілька етапів:

- 1) вивчення мотивів праці та рівень задоволеності роботою;

- 2) визначення направленості особистості за допомогою орієнтаційної анкети Б. Басса;
- 3) аналіз рівня суб'єктивного контролю серед провізорів;
- 4) дослідження мотивації успіху і боязні невдачі за методикою А. А. Реана;
- 5) аналіз і узагальнення результатів експериментальної роботи.

В експерименті взяли участь провізори у віці від 22 до 42 років з коефіцієнтом професійної перспективності від 3,22 до 5,83, що визначався за формулою:

$$K = \text{Op.осв.} \cdot (1 + C/4 + B/18), \text{ де}$$

Op.осв. — оцінка рівня освіти, що дорівнює:

0,15 — для осіб з незакінченою середньою освітою;

0,60 — для осіб з середньою освітою;

0,75 — для осіб з незакінченою вищою освітою;

1,00 — для осіб з вищою освітою за спеціальністю;

C — стаж роботи за фахом. Відповідно до рекомендацій науково-дослідного інституту (НДІ) праці він ділиться на 4 (у зв'язку з тим, що, як встановлено, стаж в 4 рази менше впливає на результативність праці, ніж освіта);

B — вік. Відповідно до рекомендацій НДІ праці він ділиться на 18 (встановлено, що вплив віку на результативність праці у 18 разів менше, ніж вплив освіти). При цьому за верхню межу віку для чоловіків приймаються 55 років, а для жінок — 50.

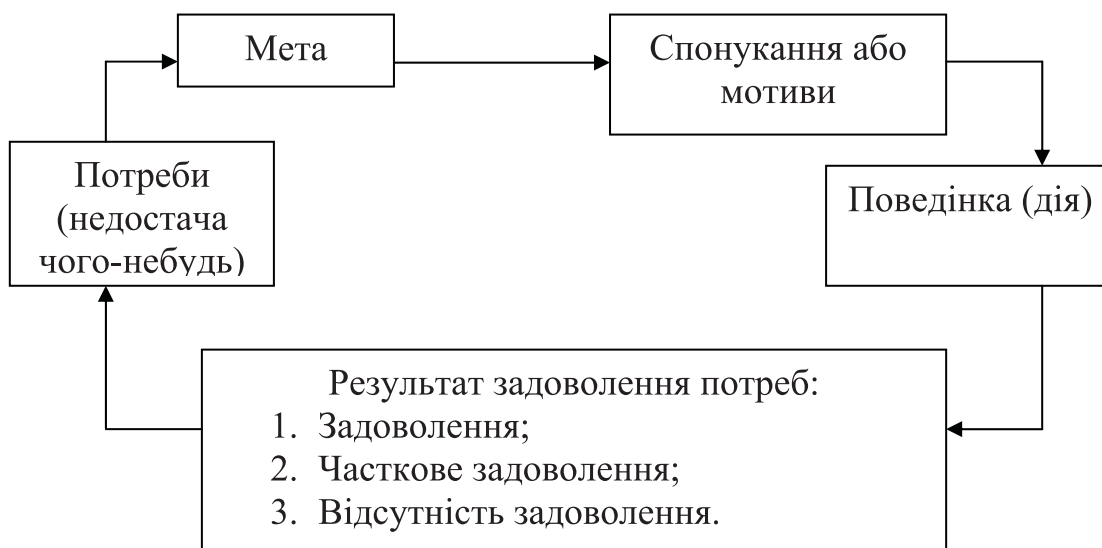


Рис. 1. Спрощена модель мотивації поведінки працівників через потреби

16% опитуваних склали чоловіки, решта (84%) — жінки, що відображує гендерні пропорції у фармацевтичній галузі. Стаж роботи респондентів від 2 до 14 років. 78% з них задоволені роботою, 15% не змогли визначитися у цьому питанні (мають мінімальний стаж роботи), 7% — не задоволені роботою (мають стаж роботи більше 10 років). Крім цього, не зважаючи на те, що більшість респондентів задоволені роботою, більше 69% з них визначили таке: "Я задоволений (а) роботою в компанії, але хотів (ла) б змінити місце роботи за об'єктивними обставинами". Такий результат можна пояснити двома чинниками: плинність кадрів серед фармацевтів першого столу або впливом світової фінансової кризи, що відобразилося на рівні заробітної плати й платоспроможності населення взагалі.

Для виявлення потреб працівників дослідження проводили за допомогою методу анкетування, на підставі чого за методом ранжування було визначено потреби працівників (рис. 2).

Мотивацію звичайно визначають як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення поставленої мети. Саме з погляду мотивації можна говорити про націленість особи на задоволення своїх потреб, запитів, на формування активності в діяльності, на визначення своєї життєвої орієнтації.

Щоб визначити ефективність і способи мотивування працівників, потрібно визначити, на що вони зорієнтовані, для чого й була використана орієнтаційна анкета Б. Басса [2]. Виявлення напрямків, що виходять з певної мотивації, також є способом адекватної оцінки мотивів поведінки людини.

За допомогою методики були виявлені наступні спрямованості фахівців:

1. Спрямованість на себе (Я) — орієнтація на пряму винагороду і задоволення безвідносно роботи і співробітників, агресивність у досягненні статусу, владність, схильність до суперництва, дратівливість, тривожність, інтровертність.
2. Спрямованість на спілкування (О) — прагнення за будь-яких умов підтримувати взаємини з людьми, орієнтація на спільну діяльність, але часто на шкоду виконанню конкретних завдань або наданню щирої допомоги людям, орієнтація на соціальне схвалення, залежність від групи, потреба в прихильності й емоційних відносинах з людьми.
3. Спрямованість на справу (Д) — зацікавленість у вирішенні ділових проблем, виконання роботи якомога краще, орієнтація на ділову співпрацю, здатність відстоювати власну думку, яка корисна для досягнення загальної мети.

У ході дослідження за методикою Б. Басса ми визначили співвідношення, прийнятні для різних посад персоналу аптеки. Так, для управлінського персоналу (завідуючий аптекою, заступник завідувача аптекою, завідувачий відділом та ін.) найбільше підходить співвідношення $D > O > Я$. Щодо провізора з прийому рецептів та відпуску лікарських засобів, то йому ефективніше мати таке співвідношення: $O > D > Я$. За такого підходу до розстановки кадрів можна підвищити ефективність роботи аптеки без додаткових матеріальних витрат.

У результаті проведеного дослідження рівня суб'єктивного контролю (РСК) нами був складе-

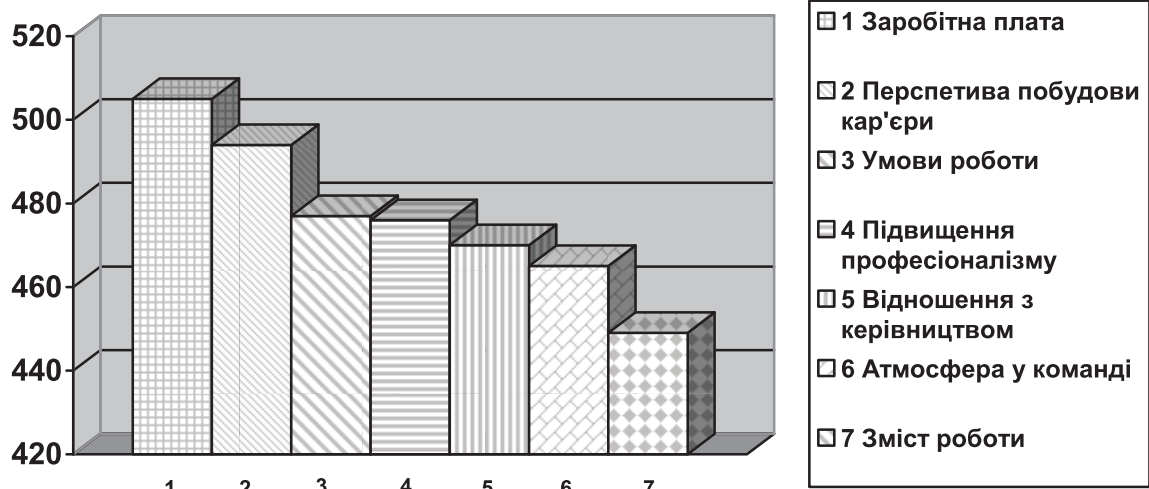


Рис. 2. Ранжування потреб персоналу першої групи

ний портрет середньостатистичного провізора. Виявилось, що провізор — індивід з високим РСК, володіє емоційною стабільністю, витримкою, працездатністю; завзятістю, наполегливістю в досягненні мети; орієнтацією на інших людей при ухваленні рішень; хорошим самоконтролем, умінням контролювати свої емоції і поведінку; незворушністю, спокоєм, млявістю. Крім того, на підставі дослідження мотивації успіху й уникнення невдачі серед провізорів аптек було виявлено, що більше 90 % респондентів упевнені в собі, в своїх силах, відповідальні, ініціативні й активні, а значить, зможуть досягти реалізації в житті.

На підставі отриманих результатів дослідження та інтерв'ювання нами були визначені основні мотиваційні принципи управління персоналом фармацевтичних організацій. У нашому випадку головним фактором впливу на роботу працівників стала матеріальна мотивація.

Пріоритетним напрямком нематеріальної мотивації фармацевтів під час дослідження було визнано покращення умов праці, а саме забезпечення прийнятних виробничо-побутових умов, оснащення робочих місць робітників та комфортного навколишнього середовища для ефективної взаємодії між членами колективу й клієнтами аптеки.

Оскільки 80 % працівників аптек складають робітники віком до 40 років й у зв'язку з визначеною ієрархією мотивів фармацевтів ми рекомендуємо створювати у фармацевтичних організаціях умови для підвищення професіоналізму та для ініціативних співробітників можливість побудови кар'єри; підвищувати кваліфікацію працівників, організовуючи курси обміну інформацією; застосовувати програми збагачення праці та ротацію кадрів. Більшість людей прагне в процесі роботи отримати нові знання. Тому необхідно надати підлеглим можливість навчатися, розвивати їхні творчі можливості. З огляду на це організовані й оплачені організацією курси підвищення кваліфікації стають все більш значущим фактором мотивації. Але організовані тренінги, оплата другої вищої освіти повинні бути заслуженим заохоченням: необхідно відпрацювати чіткі критерії результативності працівника і його перспективності для організації, відповідно до цього пред'являти пільги на навчання.

Наступним напрямком роботи керівництва ми рекомендуємо роботу над станом соціально-психологічного клімату в колективі, в т.ч. тренінги формування команди. На робочих місцях слід контролювати ситуацію таким чином, щоб у колективі господарювала атмосфера взаємо-

поваги і якомога рідше виникали конкуренція, підозри і недовіра; формуючи світогляд команди, не можна руйнувати неформально існуючі групи, якщо вони не завдають зайвого клопоту.

Компанії з налагодженим соціально-психологічним кліматом відрізняються відмінною злагодженістю роботи, єдністю всередині колективу, вражають результатами своєї роботи. Працівники таких фірм завжди привітні і життєрадісні, у них багато цікавих ідей і далекоглядних планів.

На основі того, в якій формі, з якою швидкістю і яким чином працівники отримують завдання, вони оцінюють власну значимість з точки зору керівника, тому не можна приймати рішення, яке стосується змін в роботі співпрацівників без їхнього відома, навіть якщо зміни позитивні, а також перешкоджати доступу до необхідної інформації.

Окрім загальних підходів до мотивації персоналу на підставі проведеного нами дослідження мотивації прагнення — уникнення пропонуємо мотиваційні аспекти, які слід враховувати в управлінні співробітниками з мотивацією прагнення або уникнення.

Успіх будь-якої організації багато в чому залежить від того, наскільки повно й точно був проаналізований реальний стан справ у сфері керування підприємством. Управління в умовах економічної кризи вимагає таких умов господарювання, за яких керівники стимулювали б у персоналу інтерес до більш ефективної трудової діяльності при мінімальних витратах, що й дозволяє використання мотиваційних принципів. Не можна заощаджувати на заробітній платі сумлінних працівників та оснащенні їхніх робочих місць. Так само необхідно розробляти систему нематеріальних стимулів на підприємстві, поліпшувати відносини в трудовому колективі. Насамкінець необхідно звернути увагу на те, що поєднання матеріальних і моральних стимулів є найважливішим із мотиваційних принципів. Об'єднання матеріальних інтересів працівників з метою організації, розробка механізму системи матеріальної та нематеріальної винагороди за працю дозволить аптеці привертати і утримувати найбільш кваліфікований персонал, оптимізувати витрати на оплату праці, стимулювати поведінку на роботі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

1. Успішна робота організації перш за все включає повне і ефективне використання кадрового потенціалу за допомогою реалізації мотиваційних принципів управління персо-

- налом. Для досягнення бажаних результатів необхідно враховувати комплекс організаційно-економічних та соціально-психологічних факторів.
2. Діяльність працівників обумовлена існуючими потребами. В ході дослідження були виявлені і за методом ранжування визначені потреби фармацевтичних працівників: заробітна плата; умови роботи; перспектива побудови кар'єри; підвищення професіоналізму; атмосфера в команді; відносини з керівництвом; зміст роботи.
 3. Під час дослідження за методикою Басса Б. було визначено співвідношення, прийнятні для різних посад персоналу аптеки. Так, для управлінського персоналу (завідуючий аптекою, заступник завідуючого аптекою, завідувач відділом та ін.) найбільше підходить співвідношення $D > O > Я$. Щодо провізора з прийому рецептів та відпуску лікарських засобів, то йому ефективніше мати таке співвідношення: $O > D > Я$. При такому підході до розстановки кадрів можна підвищити ефективність роботи аптеки без додаткових матеріальних витрат.
 4. У результаті проведеного дослідження РСК складено портрет середньостатистичного провізора. На підставі проведеної роботи були визначені мотиваційні принципи управління персоналом, а саме: організація впливової прозорої системи матеріальної мотивації з урахуванням реальних результатів через введення ґрунтовних критеріїв вимірювання і оцінки роботи; забезпечення системи нематеріальної мотивації через організацію прийнятних виробничо-побутових умов і створення умов для підвищення професіоналізму та побудови кар'єри фармацевтичних працівників.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Асеев В. Г. Мотивация поведения и формирование личности. — М.: Мысль, 1976. — 126 с.
2. Вітенко І. С. Основи психології / Вітенко І. С., Вітенко Т. І. — Вінниця.: «Нова книга», 2001. — 148 с.
3. Вилюнас В. К. Психологические механизмы мотивации человека. — М., 1990. — 57 с.
4. Горностаев С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации // Управление персоналом, 2005. — № 4. — С. 39–41.
5. Давыдов В. В. Новый подход к пониманию структуры и содержания деятельности // Вопросы психологии. — 2003. — № 2. — С. 42–49.
6. Занюк С. С. Психологія мотивації / Навчальний посібник. — К.: Либідь, 2002. — 304 с.
7. Иванова С. В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 288 с.
8. Ковалев В. И. Мотивы поведения и деятельности. — М., 1988. — 24 с.
9. Маслоу А. Мотивация и личность. — М., 1998. — 37 с.
10. Маркова А. К. Формирование мотивации учения / Маркова А. К., Матис Т. А., Орлов А. Б. — М., 1990. — 35 с.
11. Мескон М. Основы менеджмента / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. — Москва: «Вильямс», 2007. — 642 с.
12. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. — М.: Вершина, 2007. — 224 с.
13. Хижняк М. В. Мотивация в менеджменте: Учебное пособие. — Харьков: ХНПУ, 2007. — 227 с.
14. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность: В 2 т. — М.: Педагогика, 1986. — 56 с.
15. Atkinson J. W. Motivation and achievement / Atkinson J. W., Raynor J. O. — Washington, DC, 1974. — 121. — 59 p.

УДК 615.12:658.011.1

Немченко А. С., Юрченко Г. Н., Жирова И. В.

**АНАЛИЗ МОТИВАЦИОННЫХ ПРИНЦИПОВ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Переход от административно-командных к рыночно-экономическим методам управления требует от руководителей всех уровней не просто выполнения своих функций как вида деятельности по руководству людьми, а достижения поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей. Работа рассматривает эффективное управление человеческими активами с помощью системы мотивации. Рассмотрены основные аспекты концепции управления персоналом, изучены современные подходы к управлению персоналом и методы управления персоналом. Проведен анализ аспектов мотивации персонала организации, структуры мотивации труда. В результате исследований установлены потребности фармацевтических работников и структуры мотивации труда. На основании этих результатов определены мотивационные принципы управления персоналом.

Ключевые слова. Мотивация труда, управление персоналом, фармацевтические организации.

UDK 615.12:658.011.1

Nemchenko A. S., Iurchenko G. N, Zhirova I. V.

**THE ANALYSIS OF MOTIVATIONAL PRINCIPLES OF HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT OF THE PHARMACEUTICAL ORGANIZATION**

The transition from administrative-commands to the organizational-economic methods of management thirsts from the leaders of all levels of simply implementation of its functions as a type of activity on guidance by men, and achievement of the given purposes, using labour, intellect and others. The work considers the effective still human asset management with the help of motivation system. The basic aspects of personnel management conception, trained modern approaches to the personnel management and methods of personnel management have been considered. Results of research of necessities of pharmaceutical workers, direction of personalities have been shown. On the basis of these results motivation principles of management by personnel have been defenited.

Key words. Motivation of work, human resource management, the pharmaceutical organization.

Адреса для листування:

61168, м. Харків, вул. Блюхера, 4

Каф. ОЕФ НФаУ.

Тел.: (0572) 67-91-70

Надійшла до редакції:

24.12.2010 р.