

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
фармацевтичний факультет
кафедра організації та економіки фармації**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему «РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ
ПРАЦІВНИКІВ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ»**

Виконав: здобувач вищої освіти, групи Фм18(5.6з)-01а
спеціальності 226 Фармація, промислова фармація
освітньої програми Фармація

Анастасія ІЩЕНКО

Керівник: доцент закладу вищої освіти кафедри
організації та економіки фармації, к.е.н., с.н.с.

Ірина ПОПОВА

Рецензент: професор закладу вищої освіти кафедри
фармацевтичного менеджменту та маркетингу,
д.фарм.н., професор Ірина ПЕСТУН

АНОТАЦІЯ

У роботі визначено сутність та класифікацію видів мотивації персоналу. Досліджено класифікацію методів мотивації. Досліджено зарубіжні методи мотивації праці. Досліджено мотиви у працівників аптечної мережі 911. Визначено чинники впливу на ефективність праці фармацевтів. Розроблено напрями удосконалення системи мотивації працівників аптечної мережі 911. Визначено напрями підвищення ефективності праці працівників аптечних закладів. Запропоновано систему мотивації за КРІ. Робота представлена на 70 сторінках та складається із 3-х розділів, загальних висновків, 43 джерел літератури, проілюстрована 10 рисунками та 10 таблицями.

Ключові слова: мотиви, мотивація, ефективність праці, аптечні заклади, КРІ, чинники.

ANNOTATION

The paper defines the essence and classification of types of staff motivation. The classification of motivation methods is studied. Foreign methods of labor motivation are studied. The motives of employees of the pharmacy chain 911 are studied. The factors influencing the efficiency of pharmacists' work are determined. The directions of improvement of the system of motivation of employees of the pharmacy network 911 are developed. The directions of improving the labor efficiency of pharmacy employees are determined. A system of motivation based on KPIs is proposed. The work is presented on 70 pages and consists of 3 chapters, general conclusions, 43 sources of literature, illustrated with 10 figures and 10 tables.

Keywords: motives, motivation, labor efficiency, pharmacies, KPIs, factors.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ....	7
1.1. Сутність та класифікація видів мотивації персоналу.....	7
1.2 Класифікація методів мотивації.....	14
1.3 Застосування зарубіжних методів мотивації праці.....	18
Висновок до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ.....	26
2.1. Дослідження мотивів у працівників аптечної мережі 911.....	26
2.2. Визначення чинників впливу на ефективність праці фармацевтів...	37
Висновок до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБИТИ ПРАЦІВНИКІВ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ.....	49
3.1. Удосконалення системи мотивації працівників аптечної мережі 911	49
3.2. Визначення напрямів підвищення ефективності праці працівників аптечних закладів.....	53
3.3 Система мотивації за КРІ.....	61
Висновок до розділу 3.....	65
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання організації та підприємства шукають усі можливі способи досягнення зростання ефективності діяльності та посилення конкурентоспроможності. Працівники як основа ресурсного потенціалу організації є важливим інструментом у процесі стратегічного і тактичного розвитку. Підвищення продуктивності праці та створення позитивного іміджу підприємства чи організації завдяки ефективному використанню людського ресурсу дозволить у найдешевший спосіб досягнути поставлених цілей розвитку.

Незважаючи на те, що питання, пов'язані з мотивацією персоналу, мають досить універсальний характер, організації, що працюють у фармацевтичному секторі, мають свою специфіку. Оскільки фармацевти надають послуги пацієнтам, які зазвичай мають певні проблеми зі здоров'ям, прагнення фармацевтів до підвищення своєї компетентності та отримання нових знань, спрямованих на надання ефективної фармацевтичної допомоги, є важливим елементом добробуту та якості життя людей.

Фармацевт є повноцінним фахівцем системи охорони здоров'я, який несе відповідальність за раціональне використання лікарських засобів, належне застосування стандартів фармацевтичної допомоги, відповідальне самолікування, комунікацію з іншими фахівцями системи охорони здоров'я, саморозвиток та самовдосконалення відповідно до Положення Всесвітньої організації охорони здоров'я.

Саме тому державні органи, громадські організації, вищі навчальні заклади, а також бізнес-лідери фармацевтичного сектору повинні звертати увагу на потреби фармацевтів, особливості їх професійної мотивації з метою підвищення рівня фармацевтичної допомоги в цілому.

Керівництво українських організацій, у тому числі фармацевтичних, часто звертає увагу на зовнішні фактори, що залежать від самої компанії, нехтуючи або недооцінюючи ті, що ґрунтуються на цінностях, бажаннях і

прагненнях працівників, відображають їхні потреби, а відтак - мотиви їх поведінки. Таким чином, дослідження питань підвищення ефективності праці працівників аптечних закладів є доволі актуальним.

Мета роботи розробка шляхів підвищення ефективності праці працівників аптечних закладів.

Для досягнення мети були сформовані **завдання** дослідження:

- визначити сутність та класифікацію видів мотивації персоналу;
 - розглянути класифікацію методів мотивації;
 - дослідити зарубіжні методи мотивації праці;
 - оцінити мотиви у працівників аптечної мережі 911;
 - визначити чинники впливу на ефективність праці фармацевтів;
 - розробити напрями удосконалення системи мотивації працівників аптечної мережі 911;
- визначити напрями підвищення ефективності праці працівників аптечних закладів.

Об'єкт дослідження – мотиви працівників аптечних закладів.

Предмет дослідження – є теоретико-методологічні засади, підходи до оцінки мотиваційних чинників впливу на ефективність праці працівників аптечних закладів.

Методи дослідження. У дослідженні були використані наступні методи: історичний, ретроспективний, логічний, методи анкетного опитування, статистичний, прогностичний були використані для висновків, пропозицій та рекомендацій, щодо підвищення розробки напрямів підвищення ефективності праці працівників аптечних закладів.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що в комплексі проведені дослідження створюють ґрунтовну наукову базу для подальшого удосконалення системи мотивації в аптечних закладах для підвищення їх ефективності.

Апробація результатів дослідження і публікації. Фрагменти наукової роботи були представлені у вигляді:

тез на III Міжнародній науково-практичній конференції «Фундаментальні та прикладні дослідження у галузі фармацевтичної технології», присвяченій 100-річчю з дня народження Д. П. Сала» (24 листопада 2023 р., м. Харків).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота представлена на 67 сторінках та традиційно сформована із наступних розділів: вступу; 3-х розділів й загальних висновків, що відповідають за змістом та формою відповідають окресленим на початку роботи завданням дослідження. Робота проілюстрована 10 рисунками та 10 таблицями, а перелік використаних джерел складається із 43-х позицій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ

1.1. Сутність та класифікація видів мотивації персоналу

У науковій літературі немає однозначного підходу до визначення поняття мотивації, оскільки кожен вчений закладає в нього своє розуміння. Так, Наумов А. І визначає мотивацію як сили, що існують внутрішньо і поза людиною, які пробуджують у ній ентузіазм і завзятість. Л. Річард вважає, що мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, задають межі і форми діяльності і надають цій діяльності направленість, орієнтовану на досягнення визначених цілей. М. Мескон та М. Альберт трактують мотивацію як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації [1].

Мотивація персоналу – складний напрям діяльності управління. Ефективне управління базується на поєднанні фактичних цілей, цінностей, очікувань і потреб працівника з цілями організації. Як кожне підприємство має свою стратегію розвитку, так кожен працівник має свої мотиви, бажання, певну модель поведінки, що впливають на процес трудової діяльності.

Менеджер повинен забезпечити розвиток позитивних мотивів з боку персоналу, створити ситуаційне поле, яке спонукатиме кожного робити те, що від нього очікується. Для цього необхідно використовувати різні методи мотивації (способи впливу на працівників в управлінні для досягнення цілей організації).

Можна дійти висновку, що мотивація – це процес активізації мотивів людини, спрямований на досягнення цілей як працівника, так і підприємства.

Високий рівень мотивації є важливим фактором зростання успіху підприємства, адже саме персонал є рушійною силою в досягненні

поставлених цілей, яких неможливо досягти, якщо робітники не зацікавлені в кінцевих результатах роботи, не забезпечують повної трудової віддачі.

На практиці в різних організаціях використовуються різні види мотивації працівників. Узагальнюючи різні літературні джерела [1-8], а також власні дослідження нами обґрунтовано комплексну систему класифікації видів мотивації працівників (рис. 1.1).

За характером стимулів розрізняють мотивацію: позитивну; негативну.

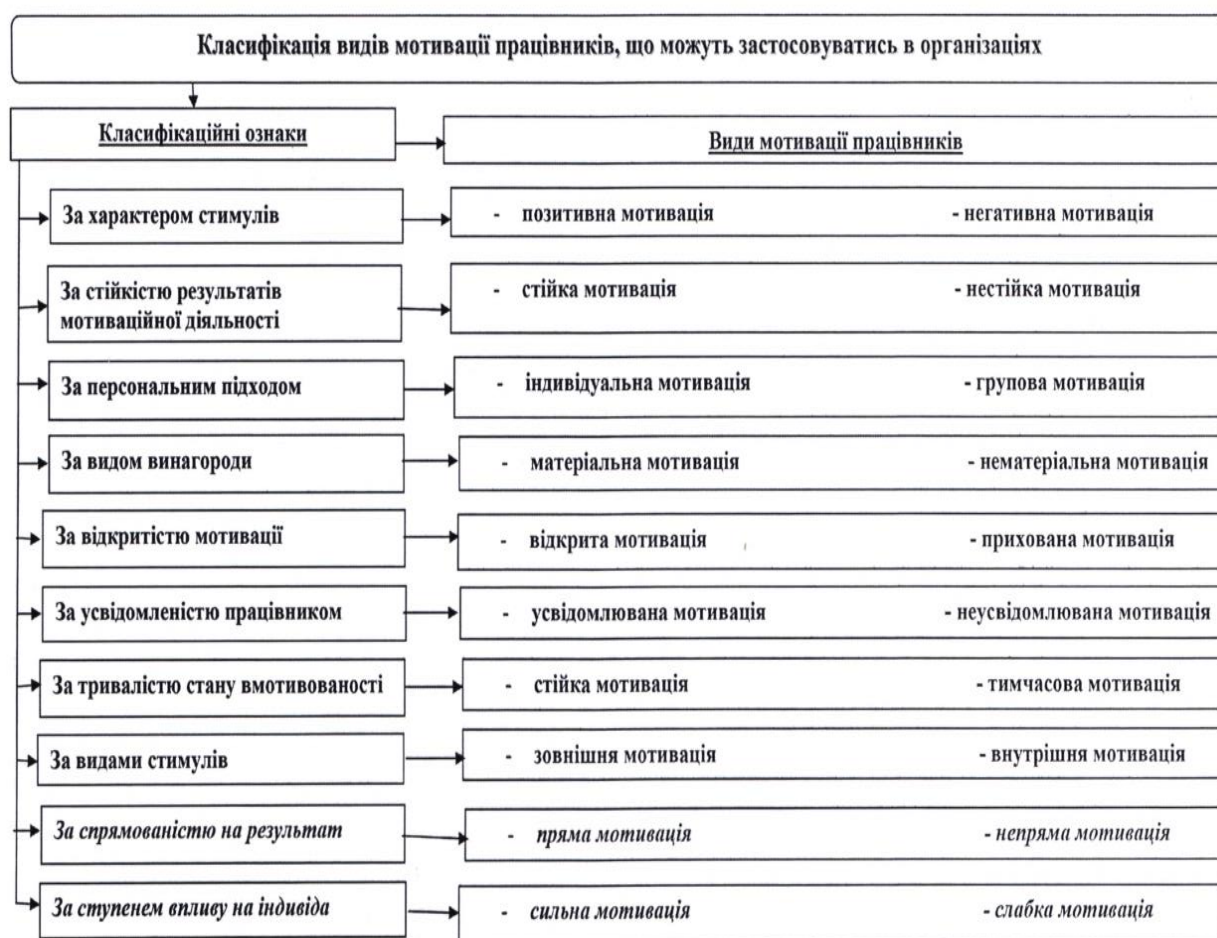


Рис.1.1. Класифікація видів мотивації працівників, що можуть застосовуватись в організаціях [11;12;14]

Позитивна мотивація - це спонукання працівника до досягнення цілей на основі позитивних стимулів. До таких стимулів відносяться: можливість кар'єрного зростання, додаткові дні відпустки, підвищення заробітної плати.

Негативна мотивація - це мотивація, що базується на негативних для працівника мотивах і стимулах. До них відносяться: зниження заробітної плати, звільнення з роботи, пониження по посаді, збільшення норм виробітку. Інколи таку негативну мотивацію ототожнюють з стимулюванням за методом «батога і пряника».

За стійкістю результатів мотиваційної діяльності можна виділити два види мотивації: стійка; нестійка.

Стійка мотивація - це психоемоційний стан людини безперервного спонукання до задоволення певних потреб, як правило фізіологічних (їжі, сну, одягу), а також потреб безпеки.

Нестійка мотивація - це мотивація, яка носить безсистемний характер і повинна підтримуватись зовнішніми подразниками, що виникають при необхідності задовольнити певні (не стійкі) потреби. До цього типу відноситься мотивація людини до ефективної праці, самореалізації, соціалізації.

За персональним підходом мотивацію поділяють на: індивідуальну; групову.

Індивідуальна мотивація передбачає спонукальний вплив на одну людину, в т.ч. самомотивація.

Групова мотивація враховує спонукальний ефект на групу взаємопов'язаних за інтересами чи потребами людей задля досягнення спільного чи однакового результату.

За видом винагороди мотивацію розрізняють: матеріальну; нематеріальну.

Матеріальна мотивація передбачає винагороду у вигляді матеріальних благ (грошових коштів, майна, оплачені послуги).

Нематеріальна мотивація базується на використанні різних стимулів не грошового характеру, а саме: висловлення прилюдної подяки, нагородження грамотою, додаткові дні відпустки, гнучкий графік роботи.

За відкритістю мотиваційного процесу розрізняють мотивацію: відкриту; приховану.

Відкрита мотивація - це цілеспрямований неприхований вплив на поведінку людини з метою досягнення очікуваних результатів.

Прихована мотивація - це завуальований, не афішований процес мотивації людини задля спонукання її до певних дій. Найчастіше використовується у рекламних цілях, політичних компаніях або в умовах недостатності фінансових ресурсів для покриття витрат на мотивацію працівників.

За рівнем усвідомлення людиною мотивацію поділяють на: усвідомлювану; неусвідомлювану.

Усвідомлювана мотивація передбачає, що людина на яку здійснюють спонукальний вплив чітко розуміє сутність цієї дії і спів ставляє її з винагородою, тобто рівнем задоволення певної потреби.

Неусвідомлювана мотивація враховує ті ситуації, коли людина не розуміє, що її мотивують. Найчастіше це стосується прихованої або непрямой мотивації.

За тривалістю стану вмотивованості людини: постійна; тимчасова.

Постійна мотивація - це специфічний психоемоційний стан людини, коли вона впродовж довгого періоду часу або постійно докладає зусиль задля досягнення поставлених цілей.

Тимчасова мотивація, більш поширений вид, коли внутрішнє бажання виконання певної роботи має тимчасовий характер.

За видами стимулів мотивацію поділяють на: внутрішню; зовнішню.

Внутрішня мотивація - це особисте бажання (спонукання) людини виконувати певні дії задля досягнення мети.

Зовнішня мотивація - це стимулювання людини кимось іншим до виконання певних дій.

Найбільш ефективним для забезпечення високої продуктивності праці є поєднання зовнішньої і внутрішньої мотивації працівників (рис. 1.2).

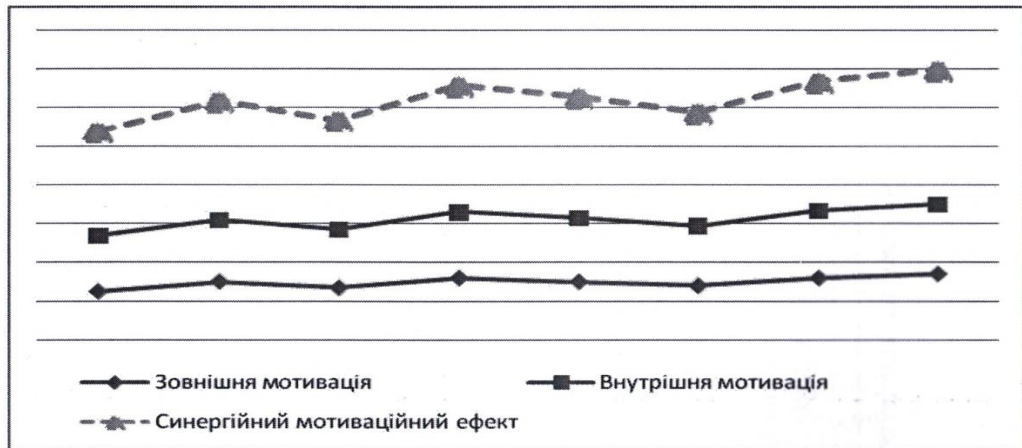


Рис. 1.2. Взаємозв'язок внутрішніх та зовнішніх мотиваційних факторів[12;]

На рис. 1.2 показано взаємозв'язок зовнішніх і внутрішніх мотиваційних факторів в управлінні персоналом. З рис. 1.2 видно, що вплив виключно зовнішніх мотиваційних чинників є не великий. Тобто це свідчить про те, що для внутрішньо невмотивованих працівників застосування зовнішніх мотиваційних факторів матиме малий ефект. Це доводить, що організаціям не варто виділяти великий бюджет на мотивацію для тих працівників, у яких внутрішня вмотивованість відсутня.

Внутрішня мотивація є набагато важливіша у процесі мотивування, що й пояснює той факт, що при прийомі на роботу перевага надається молодим, активним, внутрішньо вмотивованим людям. Внутрішня мотивація має значно вищий ефект у процесі досягнення певних завдань. Тому її потрібно підтримувати і розвивати. Для цього застосовують чинники зовнішньої мотивації.

Як видно з рис. 1.2 взаємний вплив внутрішньої і зовнішньої мотивації має набагато більший синергійний ефект ніж просто сума цих мотивів. Тому для ефективного керівника важливим завданням є створення умов для формування високого рівня внутрішньої та зовнішньої мотивації персоналу.

Окрім виділених вище класифікаційних ознак та видів мотивації вважаємо за необхідне доповнити їх двома ознаками: за спрямованістю на результат та за ступенем впливу на індивіда.

За спрямованістю на результат мотивація може бути: пряма; непряма.

Пряма мотивація - це процес, у якому встановлені прямі відкриті залежності між потребою, мотивами та кінцевими результатами, тобто працівник чітко націлений на кінцевий очікуваний результат.

Непряма мотивація - передбачає, що працівник, якого спонукають до виконання певної роботи не знає про кінцевий очікуваний результат у повній мірі, тобто процес мотивування є завуальований. Даний вид мотивації часто використовується на практиці з метою приховування основної мети власника організації - максимізації прибутку.

За ступенем впливу на індивіда мотивація буває: сильна; слабка.

Сильна мотивація передбачає високий рівень впливу на працівника з метою виконання ним поставлених завдань з використанням сильних стимулюючих факторів.

Слабка мотивація передбачає помірний вплив на працівника за допомогою не суттєвих мотиваційних чинників.

Класифікація мотивації передбачає розгляд її як сукупності мотиваційних чинників. Проте мотивація - це не лише комплекс впливових інструментів стимулювання, але й процес.

У цьому аспекті важливо охарактеризувати структуру і послідовність цього процесу.

На основі узагальнення різних наукових підходів до систематизації процесу мотивації персоналу [2, 4, 8] нами виокремлено такі етапи мотивації:

1 етап: виникнення незадоволених потреб у працівника, що змушують її шукати шляхи її розв'язання;

2 етап: активний чи пасивний пошук людиною шляхів задоволення існуючих потреб;

3 етап: визначення конкретних напрямів діяльності задля задоволення потреби;

4 етап: активна діяльність, спрямована на отримання певного результату задля здобуття можливості задоволення потреби;

5 етап: отримання винагороди (результату) за виконану роботу;

6 етап: задоволення потреби за рахунок отриманої винагороди;

7 етап: співставлення «затрачених зусиль» із «отриманою винагородою» та «ефектом від задоволеної потреби»;

8 етап: виникнення нової потреби і перехід до етапу 2 (рис. 1.3).

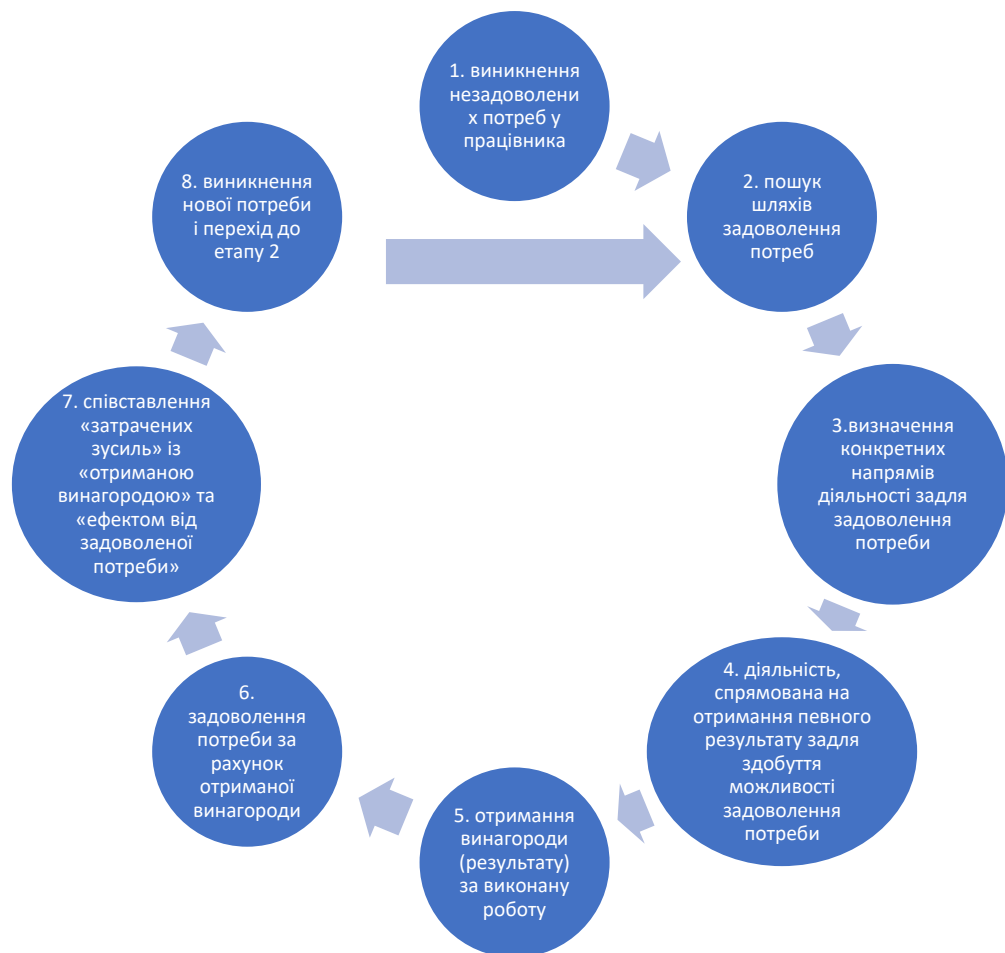


Рис. 1.3. Структура мотиваційного процесу [25]

Як видно із запропонованої структури мотиваційного процесу він є циклічним із наростаючими кількісними і якісними характеристиками, оскільки кожні наступні потреби (за підходом А. Маслоу) є вищого рівня.

Таким чином комплексне дослідження існуючих теорій мотивації, сутності поняття «мотивація персоналу», класифікації різних видів мотивації, а також структури мотиваційного процесу дає змогу узагальнити висновок, що враховуючи те, що персонал підприємства є основною рушійною силою, яка активно розвивається, теоретичні підходи теж зазнають значних змін в історичному контексті відповідно до змін суспільно-економічних формацій та рівня життя населення. Тому наукові дослідження задля пошуку більш ефективних мотиваційних інструментів є і будуть актуальними з огляду на швидкі темпи зміни у зовнішньому середовищі з врахуванням особливостей функціонування організацій та підприємств.

1.2 Класифікація методів мотивації

Нині існує безліч методів мотивації, які дозволяють сформувати ефективну систему мотивації.

Залежно від орієнтації впливу на ті чи інші потреби виділяють такі групи методів: економічні, організаційно-адміністративні, соціально-психологічні [2].

Економічні методи, зумовлені економічними стимулами. Вони орієнтовані на виконання певних показників або завдань, а також на здійснення після їх виконання економічної винагороди за результати роботи. Використання економічних методів пов'язане з формуванням плану роботи, контролем за його здійсненням, а також економічним стимулюванням праці, тобто з раціональною системою оплати праці, що передбачає заохочення за певну кількість і якість праці та застосування санкцій за невідповідну його кількість і недостатню якість.

Організаційно-адміністративні методи, які засновані на директивних вказівках. Ці методи базуються на владній мотивації, заснованій на підпорядкуванні закону, правопорядку, старшому за посадою тощо, яка спирається на можливість примусу. Вони охоплюють організаційне

планування, організаційне нормування, інструктаж, розпорядництво, контроль.

Соціально-психологічні методи, які застосовуються з метою підвищення соціальної активності співробітників. За допомогою цих методів впливають переважно на свідомість працівників, на соціальні, естетичні, релігійні й інші інтереси людей і здійснюють соціальне стимулювання трудової діяльності.

Дана класифікація методів мотивації є класичною. Але різні вчені виділяють модифіковані класифікації, доповнюють та ускладнюють їх. Так, А. Брас запропонував в середині адміністративних методів виділяти три підгрупи: організаційні, що підрозділяються на регламентування, нормування та інструктування; розпорядчі та дисциплінарні [3].

Розпорядчі методи застосовуються при необхідності втрутитися в процес виробництва й управління для усунення існуючих відхилень або реалізації можливостей. Вони здійснюються у формі: наказу, постанов, розпоряджень, вказівок. Дисциплінарний вплив регламентується КЗпП і застосовується у разі невиконання працівником своїх функціональних обов'язків.

Шапіро С. А. виділяє дві основні групи методів (рис. 1.4.) перша – методи матеріальної мотивації, які поділяються на грошові та негрошові, друга – методи нематеріальної мотивації. Грошові методи включають заробітну плату, відрахування від прибутку, доплати, надбавки, компенсації, пільгові кредити. Негрошові методи поділяються на: соціальні (медичне страхування та обслуговування, путівки, харчування, сплата транспортних витрат) і функціональні (покращення умов праці та організації праці). Методи нематеріальної мотивації поділяються на соціально-психологічні (психологічне та суспільне визнання, підвищення престижу), творчі (підвищення кваліфікації, стажування, тренінги, відрядження) та вільний час (додаткова відпустка, гнучкий графік роботи) [4].

У практиці господарювання застосовується загальновиробнича класифікація методів мотивації, яка виглядає таким чином: прямі економічні методи (відрядна оплата, погодинна оплата, премії за раціоналізацію, участь у прибутках, оплата навчання, виплати за максимальне використання часу), непрямі економічні (пільгове харчування, доплати за стаж роботи, пільгове користування житлом або транспортом тощо) та соціальні або негрошові методи (збагачення праці, гнучкі робочі графіки, охорона праці, просування у службовій діяльності, участь у прийнятті рішень на більш високому рівні та ін.) [5].

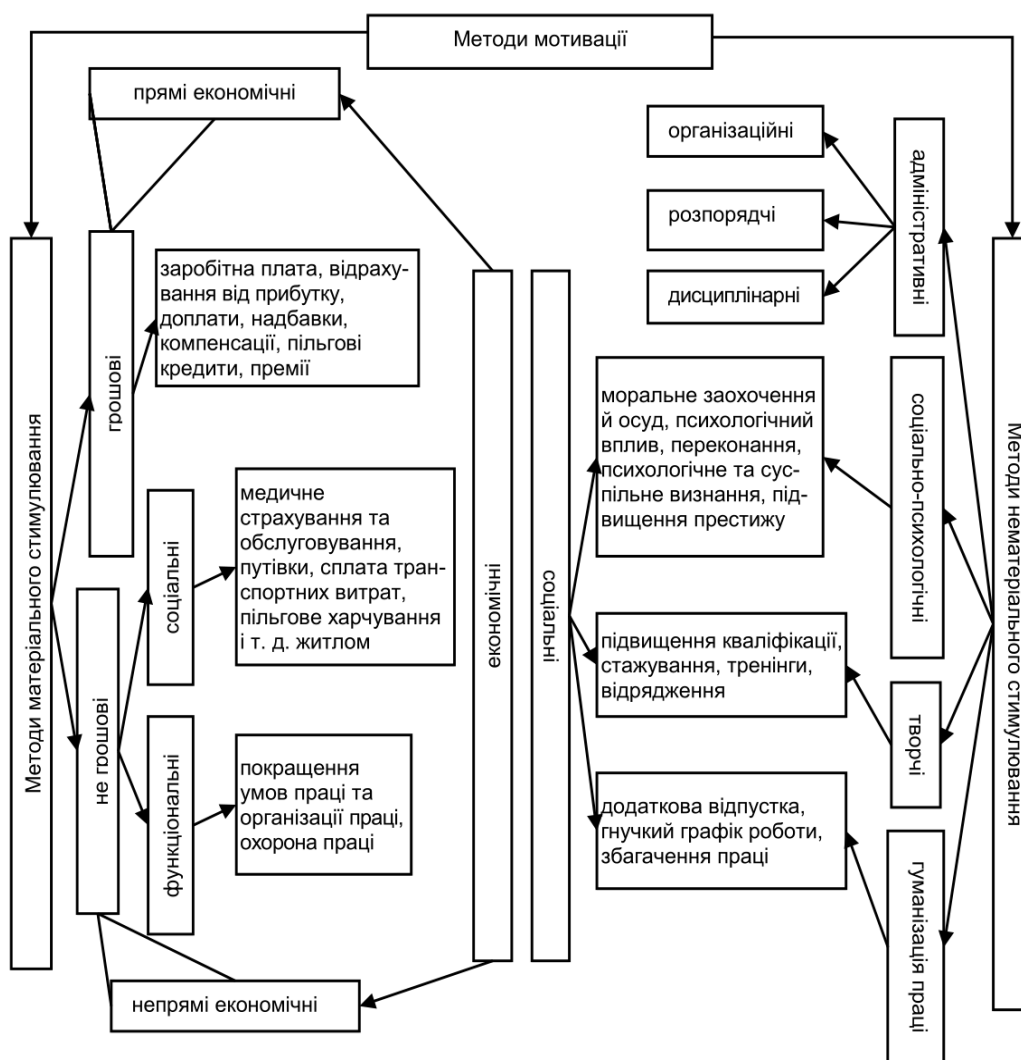


Рис. 1.4. Методи мотивації

Розглянувши наведені класифікації, можна зробити висновок, що вони дуже подібні і розбіжність між ними лише у назвах. На рисунку подана

систематизація класифікаційних ознак методів мотивації, серед яких можна виділити дві великі групи: методи матеріального і нематеріального стимулювання. У першому випадку заохочення працівників у будь-якому разі передбачає фінансові витрати, які можуть приймати різну форму. У другому – підприємство не несе витрати на мотивацію працівників, або вони незначні. Так, методи матеріального стимулювання одночасно є економічними, які поділяються на прямі економічні, або грошові, і непрямі економічні, або негрошові методи.

Основою цієї групи методів є грошова винагорода (заробітна плата, премії, надбавки та ін.) або винагорода, що надається працівнику не в грошовій формі (оплата путівок, проїзду, харчування і т. д.). Вони орієнтовані на матеріальні мотиви працівників: прагнення достатку, певного рівня добробуту. Працівники зацікавлені в збільшенні свого трудового внеску з метою отримати вищу заробітну плату. Тому система матеріальної мотивації повинна будуватись на принципах індивідуальності винагород – залежності розміру оплати праці від індивідуальних результатів – а також на наявності єдиної системи формування матеріальних винагород.

Група нематеріальних методів стимулювання, у першу чергу, спрямована на задоволення мотиву збереження соціального статусу в трудовому колективі [5]. У цій групі можна виділити адміністративні методи та соціальні. Основою адміністративних методів є відносини влади, а також дотримання регламенту підприємства. Вони реалізуються через нормативні, розпорядчі, організаційні документи. Соціальні методи включають соціально-психологічні, які спрямовані на створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, формування корпоративної культури, задоволення потреб працівників у визнанні тощо; творчі, які пов'язані з професійним розвитком робітника; вільний час, тобто встановлення гнучких режимів праці, надання додаткового відпочинку.

Таким чином, головною мотивуючою силою для здійснення трудової діяльності є потреби, які для однієї людини є актуальними, а для іншої – ні.

Тому наведені методи мотивації повинні використовуватись на практиці на основі індивідуального підходу, також необхідно проводити моніторинг щодо зміни потреб працівників, оскільки вони характеризуються динамічністю і постійно змінюють один одного. Ефективне застосування методів мотивації дозволить сформувати вигідне партнерство як для роботодавця, так і для працівника.

1.3 Застосування зарубіжних методів мотивації праці

З метою підвищення матеріальної та моральної зацікавленості у професійному навчанні, спеціальному плануванні кар'єри, розробленні та вдосконаленні механізму стимулювання роботодавців та працівників доцільно враховувати досвід розвинених країн у цій сфері. На вітчизняних підприємствах частково може бути застосований значний і різноманітний досвід організації стимулів і мотивації працівників на підприємствах, що створили розвинені країни. Тому слід перейти безпосередньо до аналізу світової практики стимулювання працівників.

Найбільшу увагу заслуговує досвід таких країн, як Франції, Німеччини, Японії та США.

Основою ринкових відносин у французькій системі є конкуренція, яка впливає як на якість продукції, так і на задоволення потреб населення в умовах товарів і послуг, зниження виробничих витрат. Аналогічна схема також включає мотивацію працівників.

По-перше, застосовуються нематеріальні стимули, зокрема: використання дошок пошани, мотиваційних стендів тощо. По-друге, використовуються мотиваційні інструменти. Зокрема, багато підприємств запроваджують систему оцінок (часто від 0 до 120 балів), яка пов'язана з системою стимулювання. Ця схема досить ефективна, оскільки сприяє підвищенню ефективності роботи. Від кількості набраних балів залежить винагорода співробітників [2].

Французька модель мотивації характеризується досить широким розмаїттям економічних засобів та методів. Зарплата нараховується за двома принципами: індивідуалізація (кваліфікація, якість роботи, мобільність тощо) та індексація (з урахуванням вартості життя).

Що стосується Німеччини, то слід зазначити, що в деяких компаніях укладаються контракти, в яких працівник повинен максимально використовувати свій потенціал, маючи можливість розпоряджатися своїм робочим часом на власний розсуд. Як наслідок, зростає мотивація до роботи, і людина не тільки виконує поставлені перед ним завдання, а й бере участь в управлінні своєю діяльністю.

Більшість компаній Німеччини готові оплачувати співробітникам проїзд, мобільний зв'язок або професійне навчання для підвищення кваліфікації. Також раз на рік проводиться особисте опитування співробітників про рівень їх мотивованості, зацікавленості в роботі.

Західні вчені дійшли висновку, що послідовне поєднання стимулювання роботи та соціальних гарантій є однією з найоптимальніших моделей, відомих в історії економічної теорії. Німецька модель також забезпечує економічне процвітання та соціальні гарантії, тоді як в Україні обидва компоненти потребують значного покращення.

В Японії система стимулів досить гнучка. Вона зазвичай складається з трьох факторів: професійні навички, вік і старшинство. Оплата праці працівників різних категорій залежно від цих факторів здійснюється відповідно до тарифної мережі, яка визначає винагороду – розмір платежів у трьох розділах: за віком, за тривалістю роботи, за кваліфікацією та навичками, які характеризуються категорією та класом. Більшість японських компаній у політиці матеріального стимулювання використовують синтетизовані системи. У цьому випадку розмір винагороди визначається на основі чотирьох показників – віку, стажу, професійного рівня та результатів роботи.

Таким чином, можна стверджувати, що пріоритетом у системі мотивації роботи є врахування професійних навичок, віку та досвіду, які, у свою чергу,

визначають винагороду. Ці фактори повинні позитивно впливати на винагороду, оскільки кожен працівник зможе впливати на її розмір.

Наприклад, японська фірма «Nihon Shokken», що займається виробництвом продуктів, вже кілька років позитивно ставиться до висновку шлюбних союзів у колективі, видаючи молодятам щомісячний бонус.

«Kyoritsu Seiyaku Corp» займається ветеринарним обладнанням. Тому, у відповідності зі своєю діяльністю, видає презенти власникам кішок або собак.

Американська модель мотивації заснована на заохоченні бізнесу та збагаченні найактивнішої частини суспільства. Ця модель ґрунтується на соціальних і культурних особливостях нації, орієнтованих на досягнення особистого успіху кожного і високий рівень економічного благополуччя.

Система стимулювання в Сполучених Штатах – це оплата праці, що широко використовує різні версії погодинної оплати з виконанням нормованих завдань, доповнені різними формами бонусів.

Зараз однією з найпоширеніших форм оплати праці для основних і допоміжних працівників є оплата з поєднанням погодинних і відрядних систем. У цьому випадку щоденний заробіток працівника визначається як погодинна ставка оплати праці помножена на кількість відпрацьованих годин. Характерною особливістю розглянутої системи є легкість витрат на заробітну плату, розрахунок і планування доходів. Однак більшість компаній у Сполучених Штатах та інших країнах, як правило, використовують системи, які поєднують зарплату й бонуси.

У США зазвичай використовується система колективних бонусів. Таким чином, при системі «Скенлон» між керівництвом і працівниками раніше визначена стандартна частка заробітної плати в загальній кількості вартості умовно чистої продукції. У разі прибуткової роботи підприємства й утворення економії заробітної плати, за рахунок досягнутої економії створюється преміальний фонд, який розподіляється таким чином: 25% надходить до резервного фонду для покриття можливої заробітної плати, що перевищує. З суми, решта 25% надходять до бонусів адміністрації компанії, 75% – на

преміювання працівників. Бонуси виплачуються щомісячно за результатами останнього місяця професійної діяльності відносно працівника на основі основної заробітної плати. Наприкінці року резервний фонд повністю розподіляється серед працівників. Використовуючи цю систему, компанія «Мідленд-Росс», що працює на тому ж пристрої, підвищує продуктивність праці на 16%, знижує плинність робочої сили з 36 до 2,6%, подвійно зменшує кількість порушень дисципліни праці.

У разі використання системи «Раккер» бонуси надходять незалежно від прибутку за попередній період. Бонуси встановлюються в певній кількості відносно чистої продукції, з резервним фондом 25%, а решта розподіляється між працівниками та керівництвом. На відміну від «Скенлону» ця система не передбачає колективного обговорення розподілу бонусів.

Гнучкість систем оплати праці передбачає періодичну атестацію найманих працівників для встановлення заробітної плати в наступному періоді. Зарплати переглядаються, як правило, у перший рік кожні три місяці, після одного року роботи – кожні шість місяців або рік.

Деякі американські компанії використовували нову систему оплати праці, в якій вони платять залежно не тільки від виробітку, а й від розвитку й підготовки серед професіоналів. Після навчання співробітника є певна кількість балів, він може отримати підвищення заробітної плати, отримавши відповідну кількість балів. Основними перевагами, виявленими в процесі запровадження заробітної плати залежно від рівня кваліфікації, є: підвищення мобільності працівників на підприємстві, підвищення задоволеності роботою. Підвищився рівень управління, скоротилася загальна кількість працівників, в основному за рахунок працівників і майстрів. Водночас внутрішні виробничі відносини значно покращуються та покращується якість роботи. За даними, 72% опитаних керівників і працівників вважають, що за рахунок запровадження таких систем на підприємствах збільшився рівень виробництва, зменшилися витрати і знижуються витрати для виробництва одиниці продукції [7].

В узагальненому вигляді зарубіжні системи мотивації праці наведено в табл. 1.1.

Отже, основними елементами мотивації праці в зарубіжних компаніях є: спонукання до підвищення рівня кваліфікації в робітників шляхом надбавок;

індивідуалізація заробітної плати;

використання різноманітних нематеріальних стимулів (використання дошок пошани, мотиваційних подарунків, облаштування кімнат відпочинку, корпоративні свята, сімейні свята, допомога в пошуку помічників по дому тощо).

Таблиця 1.1.

Зарубіжні системи мотивації співробітників [15]

Країна	Основні характеристики системи мотивації праці
Франція	<ul style="list-style-type: none"> • Широке використання нематеріальних стимулів (використання дошок пошани, мотиваційних стендів тощо) • Конкуренція серед співробітників (система оцінок (часто від 0 до 120 балів), яка пов'язана з системою стимулювання) • Індивідуалізація, індексація заробітної плати
Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> • Можливість розпоряджатися своїм робочим часом на власний розсуд • Оплата співробітникам проїзду, мобільного зв'язку або професійного навчання для підвищення кваліфікації • Особисте опитування співробітників про рівень їх мотивації, зацікавленості в роботі.
Японія	<ul style="list-style-type: none"> • Оплата праці залежить від навичок, кваліфікації та стажу роботи • Довічний найм працівників • Нерегулярні грошові винагороди
США	<ul style="list-style-type: none"> • Використання різних систем оплати праці • Використання системи колективних бонусів • Залежність заробітної плати від рівня кваліфікації • Різноманітні нематеріальні заохочення

Зарубіжний досвід свідчить, що мотивація дозволяє ефективно вирішувати завдання, пов'язані з підвищенням продуктивності працівників.

Тому доцільно адаптувати цей досвід до українських реалій із урахуванням національних традицій.

Із проведеного дослідження досвіду розвинених країн доречно зробити висновок, що загальними принципами організації мотиваційних програм на вітчизняних підприємствах можуть бути такі:

1. Індивідуалізація оплати праці. Це спонукатиме кожного співробітника виконувати свою роботу краще, бо від цього залежить заробітна палата, надбавки.

2. Заохочення до навчання співробітників. Після підвищення рівня кваліфікації співробітників надання їм бонусів, надбавок.

3. Облаштування кутків відпочинку. На українських підприємствах немає місця, де б працівники могли провести обідню перерву та відпочити. Облаштування таких кутків допоможе зменшити рівень стресу на роботі та підвищити рівень продуктивності працівників.

4. Опитування про рівень мотивованості та зацікавленості співробітників. Це може бути тест чи особиста бесіда, якщо кількість співробітників мала.

5. Оплата компаніями співробітникам проїзду, мобільного зв'язку або професійного навчання для підвищення кваліфікації.

Узагальнюючи вищенаведене слід зазначити, що мотивація праці належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. Тому під час формування систем мотивації праці на підприємствах варто використовувати вже накопичений зарубіжний досвід.

Зарубіжний досвід дозволяє зрозуміти, що мотивація ефективно вирішує завдання, пов'язані з підвищенням продуктивності працівників.

Основними елементами мотивації праці в зарубіжних компаніях є:

- спонукання до підвищення рівня кваліфікації в робітників шляхом надбавок;
- індивідуалізація заробітної плати;

- використання різноманітних нематеріальних стимулів (використання дошок пошани, мотиваційних подарунків, облаштування кімнат відпочинку, корпоративні свята, сімейні свята, допомога в пошуку помічників по дому тощо).

На основі розглянутих моделей мотивації співробітників ми запропонували заходи, які, на нашу думку, доречно застосувати на українських підприємствах. Серед них такі: індивідуалізація оплати праці; заохочення до навчання співробітників; облаштування кутків відпочинку; опитування про рівень мотивованості та зацікавленості співробітників; оплата компаніями співробітникам проїзду, мобільного зв'язку або професійного навчання для підвищення кваліфікації.

Висновок до розділу 1.

Дослідження теоретичних аспектів підвищення ефективності праці працівників аптечних закладів дозволили зробити наступні висновки:

1. Доведено, що мотивація – це процес активізації мотивів людини, спрямований на досягнення цілей як працівника, так і підприємства.

2. Взаємозв'язок зовнішніх і внутрішніх мотиваційних факторів в управлінні персоналом довів, що вплив виключно зовнішніх мотиваційних чинників є невеликий. Тобто це свідчить про те, що для внутрішньо невмотивованих працівників застосування зовнішніх мотиваційних факторів матиме малий ефект. Це доводить, що організаціям не варто виділяти великий бюджет на мотивацію для тих працівників, у яких внутрішня вмотивованість відсутня.

3. На основі узагальнення різних наукових підходів до систематизації процесу мотивації персоналу нами виокремлено такі етапи мотивації: виникнення незадоволених потреб у працівника, що змушують її шукати шляхи її розв'язання; активний чи пасивний пошук людиною шляхів задоволення існуючих потреб; визначення конкретних напрямів діяльності задля задоволення потреби; активна діяльність, спрямована на отримання

певного результату задля здобуття можливості задоволення потреби; отримання винагороди (результату) за виконану роботу; задоволення потреби за рахунок отриманої винагороди; співставлення «затрачених зусиль» із «отриманою винагородою» та «ефектом від задоволеної потреби»; виникнення нової потреби і перехід до етапу 2.

4. З'ясовано, що головною мотивуючою силою для здійснення трудової діяльності є потреби, які для однієї людини є актуальними, а для іншої – ні. Тому наведені методи мотивації повинні використовуватись на практиці на основі індивідуального підходу, також необхідно проводити моніторинг щодо зміни потреб працівників, оскільки вони характеризуються динамічністю і постійно змінюють один одного. Ефективне застосування методів мотивації дозволить сформувати вигідне партнерство як для роботодавця, так і для працівника.

5. Доведено, що основними елементами мотивації праці в зарубіжних компаніях є: спонукання до підвищення рівня кваліфікації в робітників шляхом надбавок; індивідуалізація заробітної плати; використання різноманітних нематеріальних стимулів (використання дошок пошани, мотиваційних подарунків, облаштування кімнат відпочинку, корпоративні свята, сімейні свята, допомога в пошуку помічників по дому тощо).

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ

2.1. Дослідження мотивів у працівників аптечної мережі 911

Дослідження системи мотивації та стимулювання праці здійснювалося на прикладі аптечної мережі 911 м. Харкова. Для аптечних закладів мотивація має не менш важливе значення, ніж для виробничих підприємств. Розглянемо використовувані системи мотивації в аптечній мережі 911.

Для діагностики мотиваційного профілю співробітників аптечної мережі 911 було проведено опитування за анкетною на виявлення профілю персоналу (Додаток 1).

В ході дослідження було опитано 48 працівників установи. В основному це жінки у віці від 18 до 55 років. Для дослідження рівня задоволеності працівників аналізованої мережі системою мотивації та стимулювання праці було проведено опитування працівників за допомогою розробленої нами анкети. Анкета була розроблена за допомогою сервісів Google та надіслана працівникам. Перед опитуванням працівникам пояснювалася мета анкетування.

Основні питання, які пропонувалися респондентам для відповіді:

1. Посада працівника.
2. Вік працівника.
3. Чи задоволені Ви заробітною платою?
4. Чи створені в мережі умови для саморозвитку, навчання, підвищення кваліфікації?
5. Який чинник найбільш мотивує до продуктивної праці?
6. Які організаційні методи мають більший вплив на посилення мотивації?

7. Оберіть серед наведених найбільш дієвий метод грошового матеріального стимулювання.

8. Оберіть серед наведених найбільш дієвий метод негрошового матеріального стимулювання.

Опитування проводилося в електронному вигляді. Анкети були відправлені електронною поштою, і таким же чином відповіді були отримані.

Опрацювання результатів анкетування показало, що в опитуванні прийняли участь 21,3% працівників у віці до 35 років, 38,8% працівників у віці 36–50 років, 39,9% у віці понад 50 років.

Серед опитаних повністю задоволені заробітною платою лише 20,2% працівників, 52,1% задоволені частково і 25,7% незадоволені. Отже, навіть після зростання заробітної плати, її рівень залишається не надто високим і не стимулює працівників до продуктивної роботи.

В ході анкетування були визначені характеристики роботи, які сприяють тому, щоб співробітники могли працювати більш інтенсивно, підвищували інтерес до роботи або не особливо важливі.

У таблиці 2.1 представлені результати опитування, а на рис. 2.1 наведені чинники, що сприяють тому, щоб співробітники могли працювати більш ефективно.

З рис.2.1 видно, що більшість респондентів вважають роботу причиною, яка залежить від результатів їх роботи: чим більше і краще вони працюють, тим вище зарплата. Серед факторів, які підвищують продуктивність праці, в першу чергу виділяють:

- розумна заробітна плата,
- кар'єрні можливості,
- повага керівництва,
- гнучкий графік роботи.

Робота співробітників може включати в себе набагато більше факторів, ніж те, які збільшують ефективність їх роботи, тому ми можемо припустити, що інтерес не завжди впливає на продуктивність.

Таблиця 2.1

Характеристики роботи, які підтримують персонал установи
працювати більш ефективно

№	Характеристики роботи	Питома вага обраних, %
1	Можливість кар'єрного зростання	18
2	Достойний оклад	20
3	Оплата, яка залежить від результату	80
4	Повага керівництва	20
5	Робота, яка сприяє творчому розвитку	5
6	Висока складність роботи	10
7	Відповідальна робота	2
8	Творча робота	7
9	Робота, пов'язана зі стресом	0
10	Вигідне розташування роботи	4
11	Дружній колектив	1
12	Добрі відносини з керівництвом	6
13	Гнучкий графік роботи	22
14	Наявність пілґ	15



Рис.2.1 Фактори, що діють на ефективність роботи персоналу мережі 911

Відповідно до результатів оцінки, можуть представляти інтерес наступні показники:

- кар'єрний ріст,
- повага керівництва,
- робота, яка допомагає розкритися співробітнику,
- дружній персонал,
- наявність соціальних пільг.

Виявлені наступні три показники, які впливають на ефективність виконуваної роботи та збільшення інтересу – хороша зарплата, хороші відносини з менеджером і робота без стресу.

У відповідях респондентів видно, що завдання, пов'язані з високою складністю подачі заявки та незалежним прийняттям рішень, не впливають на ефективність.

Творча робота і освідомлення про те, що відбувається в установі, також мало впливає на мотивацію співробітників аптечної мережі 911.

Гнучка робоча програма, в цілому для більшості співробітників формування робочих стимулів, не має великого значення.

Проаналізувавши систему мотивації та стимулювання праці в аптечній мережі 911, виявлено, що вона має недостатній рівень. Так, частка основної заробітної плати в загальному фонді оплати праці становить біля 70%. Однак, вважається, що найбільшим стимулюючим значенням питомої ваги основної оплати праці в загальному фонді оплати праці є 80%, а 20% має припадати на додаткову заробітну плату. Отже, в аналізованій мережі намагаються збільшити заробітну плату за рахунок додаткової.

Серед заходів нематеріальної мотивації використовують лише нагородження подяками та грамотами. Чого явно недостатньо для забезпечення дієвості системи мотивації та стимулювання для досягнення високих показників продуктивності праці працівників, про що свідчать показники плинності кадрів.

На рис. 2.2 представлено результати анкетування працівників щодо наявності умов для саморозвитку, навчання та самореалізації.

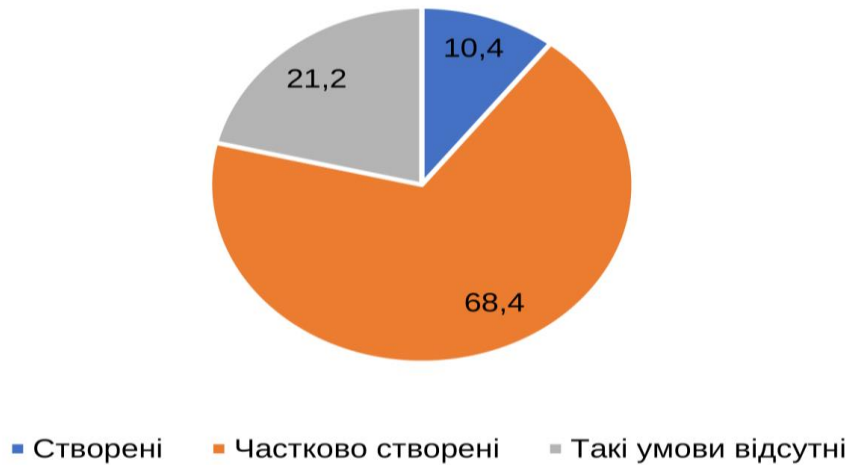


Рис. 2.2. Розподіл респондентів за думкою щодо наявних в мережі умов для саморозвитку, навчання, підвищення кваліфікації

З рис. 2.2 бачимо, що із загального числа опитаних 10,4% респондентів вважають, що створені умови для саморозвитку, навчання, підвищення кваліфікації; 68,4% вважають, що такі умови створені лише частково, 21,2% вважають, що умови для навчання, саморозвитку та підвищення кваліфікації не створено. В ході аналізу ми з'ясували, що використовується система планомірного підвищення кваліфікації шляхом відвідування семінарів суто з тематики професії. Однак, якщо працівник хоче підвищити свій освітній рівень у вищому навчальному закладі, пройти курси, семінари, тренінги дещо з іншого професійного поля, то такі види навчання оплачуються працівником самостійно.

Керівництво при цьому не завжди надає можливість пройти навчання з відривом від виробництва. Отже, опитування показало, що більша частина працівників незадоволені тим, що навчатися слід за свій кошт.

На наступному рисунку наведено думку респондентів щодо найважливішого мотивуючого чинника.

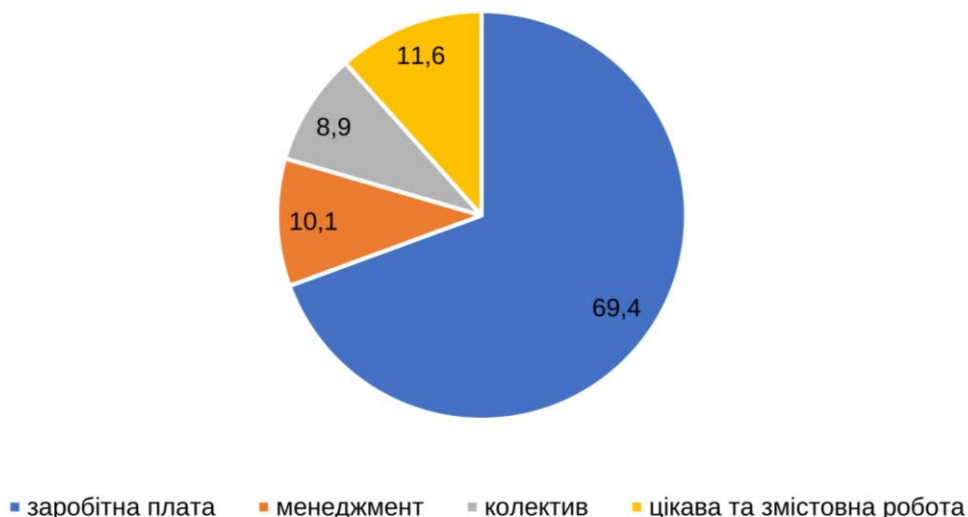


Рис. 2.3. Розподіл респондентів щодо найважливішого мотивуючого чинника

З рисунку 2.3 бачимо, що біля 70% респондентів вважають заробітну плату найбільш мотивуючим чинником. Такий високий відсоток пояснюється низькою фактичною заробітною платою, яка не дає можливості працівникам задовольнити найнеобхідніші потреби свої та своєї сім'ї, тому працівники вітчизняних закладів з відносно низьким рівнем заробітної плати найбільш реагують на зростання заробітної плати. Хоча, як вважають вчені, інші чинники будуть ще більш дієвими, але при умові достатнього рівня заробітної плати.

Частка інших трьох чинників становить біля 10%. Відмітимо, що серед фармацевтів та осіб більш молодого віку другим після заробітної плати дієвим чинником було обрано чинник «Цікава та змістовна робота». А серед працівників у віці понад 50 років було обрано наявність гарного колективу.

Серед організаційних методів стимулювання всіма працівниками усіх вікових та професійних категорій перевага віддана позитивним методам стимулювання, а саме 97,6%. До них запропоновано відносити: визнання заслуг та здобутків працівника, позитивна мотивація без погроз, формування у

працівників їх значущості в колективі, психологічна мотивація (подяка, похвала, статус).

Негативні ж чинники, зокрема догани, звільнення, спілкування керівництва з підлеглими підвищеним тоном тощо, заперечили майже усі працівники, визнавши їх демотивуючими.

Питання щодо методів грошового матеріального стимулювання, яких можна було обрати декілька, показало, що на першому місці у всіх категорій працівників є традиційне стимулювання (доплати за кваліфікаційну категорію, стаж, роботу в нічний час, роботу з дезінфектантами та ін.).

На другому місці у працівників більш молодого віку є «оплата закладом, навчання, тренінгів, семінарів, лікування, відпочинку». А у працівників у віці понад 50 років – «оплата лікування», «оплата мобільного зв'язку та виплата при виході на пенсію». Серед молодих працівників також дієвим чинником визнано піклування закладу про збереження та підтримку здоров'я власних працівників. Зокрема, всі працівники позитивно відізналися про можливість безкоштовного відвідування спортивно-оздоровчого центру. Серед фармацевтів також обрано чинник «доплата за досягнуті показники» (68,9% опитаних) та «премія за впроваджену пропозицію працівника» (51,2% опитаних). Як вважають працівники, застосування таких видів стимулювання ставить у відповідність оплату праці та її продуктивність, а також сприяє підвищенню трудової активності та ініціативності.

Відмітимо, що премії за подяку чи грамоту отримали останнє місце. Працівники вважають, що переважно нагорода подяками та грамотами носить більшою мірою формальний характер і не впливає на продуктивність праці. Хоча, звичайно, якщо такий вид стимулювання буде застосовувати додатково до вказаних вище, то принаймні на моральний дух працівника це впливає позитивно.

Серед видів негрошового матеріального стимулювання працівники віддали перевагу корпоративним святкам. А корпоративні туристичні поїздки

обрали всього 7,8% опитаних, до числа яких входять лише молоді працівники. Працівників старшого віку цей захід не зацікавив взагалі.

Серед нематеріальних методів стимулювання переважною більшістю молодих працівників обрано створення умов для навчання, самореалізації та розвитку, моніторинг керівниками думок працівників та гарні умови праці.

Проведене дослідження, показало, що заробітна плата та особиста премія є найважливішими у вигляді заохочень, за якими йдуть різні види премій.

Наступні форми заохочення вважаються дуже важливими: моральний дух в колективі, кар'єра, умови праці, соціальні відпустки.

Нижче наведено причини визначення несправедливого (злочинного) ставлення працівників до майна та фінансового стану компанії:

- не використовувати жодних навичок працівника, які він цінує;
- ігнорування ідеї та ініціативи;
- відсутність належності до компанії;
- відсутність почуття досягнень, відсутність результатів, відсутність особистісного та професійного зростання;
- керівництво та колеги не визнають досягнень та результатів;
- статус працівника не змінюється.

Розглянемо ці фактори у приблизному хронологічному порядку їх появи на новому робочому місці:

1. Порушення неписаного «договору».

Під час найму на роботу заявник досягає «угоди» з компанією, обмінявши вільний час, енергію та знання на певну суму компенсації. Матеріальні винагороди, потенційні можливості реалізації особистих мотивів та «середовище життя». Особисті мотивації можуть бути найрізноманітнішими: від можливості щодня спілкуватися з іншими людьми у певному місці, до можливості активно працювати і бачити плоди своєї праці. Зазвичай, що стосується кандидата, гроші не є домінуючим чинником угоди, але на співбесіді робиться наголос на матеріальну складову. При найманні на

роботу робітники також не повинні забувати намагатися обговорити можливість досягнення внутрішньої мотивації (наскільки це можливо). Але справжні умови, в які повинні потрапити кандидати, рідко обговорюються – оскільки кандидати бояться задавати питання, менеджери з персоналу іноді зберігають невідомі комерційні секрети, або виділяють тільки позитивні сторони роботодавця.

"Навколишнє середовище" може включати багато факторів, від зовнішнього вигляду офісу та робочого графіку, до деталей роботи команди та завдань, покладених на співробітників. В результаті потенційні співробітники серйозно переоцінили очікування, які не відповідають реальному стану компанії. Невдовзі після того, як вони розпочали роботу, співробітники виявили, що навчання було дуже формальним і не було перспективи зростання. Рекомендації щодо запобігання цьому негативному фактору: максимально реалістична інформація у процесі відбору. Формуйте реалістичні очікування.

2. Не використання жодних навичок працівника, які він цінує.

Досвідчені менеджери знають про небезпеку найму людей, які мають надто високу кваліфікацію для запропонованої посади. Навіть якби він раптом погодився на роботу з якихось особистих причин (наприклад, з фінансових причин), через кілька місяців йому набридне і він почне шукати заявки на свої нереалізовані таланти та навички. Однак, наївно вважати, що між кандидатами та вакансіями існує ідеальна відповідність. Досвідчені рекрутери знають, що в більшості випадків найкращі кандидати все ще не вміють щось робити (або не знають, як це зробити достатньо добре), але водночас володіють деякими навичками, не зазначеними в описі вакансії. З часом випадкове відкидання цих навичок може викликати найсерйозніші розчарування, якщо вони включають у себе навички, які цінують самі співробітники.

Рекомендації щодо запобігання цьому негативному фактору: одне з рішень полягає в тому, що різноманітні завдання та ситуації, з якими стикається організація, часто дають можливість тренувати некритичні навички та знання співробітників. Зробіть це тимчасовим проектним завданням, хоча

це займає небагато часу (іноді навіть вирішується після роботи), але вони дадуть вашому персоналу зрозуміти, що ви цінуєте всі його багатогранні навички, і ви не дозволите йому забути деякі корисні речі, те, що він знав раніше. Один з найпоширеніших прикладів: сьогодні є багато експертів, а не лінгвістів, які досить добре знають одну або кілька іноземних мов. Крім того, їх робота зазвичай не вимагає застосування цих знань на практиці. Без практики мова буде забута, і ця майстерність зараз високо цінується. Поставте тимчасове завдання: знайти деяку інформацію в інтернеті іноземною мовою, перекласти корисну статтю і він буде мати можливість показати свою майстерність.

3. Ігнорувати ідеї та ініціативи.

Починаючи нову роботу, співробітники зазвичай приходять з новими ідеями - від вдосконалення методів роботи до перестановки офісних меблів, щоб створити найкращий підхід до роботи з клієнтами. Зазвичай ці ідеї просто відкидаються-частково тому, що вони не довіряють новачкам, а частково тому, що вони не хочуть відмовлятися від звичних робочих процедур, навіть якщо це не працює. Пропозиції щодо запобігання цьому негативному фактору: прислухайтесь до ідей та пропозицій. Навіть якщо їх геніальності недостатньо, щоб відобразитись у їхній формі, ви часто можете чомусь навчитися у них. І завжди пояснюйте, чому, на вашу думку, та чи інша ідея не підходить для реалізації у вашій компанії.

4. Відсутність належності до компанії.

Цей мотиваційний фактор є найбільш актуальним для співробітників або допоміжного персоналу, які працюють за межами компанії. Такі співробітники часто створюють враження, що для керівників компанії вони, як правило, є людьми другого сорту, які працюють у компанії просто за гроші. Пропозиція: Почуття належності та командний дух для спільної справи є дуже сильними мотиваційними факторами. Тому дозвольте цим працівникам брати участь у загальній діяльності компанії та регулярно інформувати їх про те, що

відбувається у компанії. Слід також пам'ятати, що це питання стосується не лише фрілансерів, а й постійних працівників, а іноді навіть цілих підрозділів.

5. Відсутність почуття досягнення, відсутність результатів, особистісний та професійний ріст.

Коли конкретні деталі роботи не дають можливостей для розвитку та поліпшення результатів, монотонна щоденна робота через деякий час компенсує внутрішню мотивацію більшості працівників, навіть тих, кому не подобається різноманітність. Можливо отримання результатів роботи, побудовано таким чином, що кінцеві результати можна побачити лише в кінці тривалого періоду часу, виявляються немотивованими. Працівникам може знадобитися кілька років, щоб побачити їх результати. Не у всіх є терпіння і наполегливість працювати так довго не отримуючи інформацію про результат.

Рекомендація: для працівників у «рутинній» сфері необхідно час від часу створювати проекти з короткостроковими завданнями, зазвичай у сферах, що прилягають до сфери знань працівника. Це розбавить рутину і дозволить їм чогось навчитися. Для довгострокових проектів завжди розділяйте їх на «відчутні» етапи, активно уточнюйте проміжні результати і, звичайно, заохочуйте їх. Пропозиція: радійте "перемозі" співробітників. Заохочуйте їх за це, можливо, не завжди фінансово, але завжди усним схваленням та підтримкою.

6. Немає змін у статусі працівника. Структурні обмеження є найпоширенішою причиною уповільнення та зупинки кар'єрного розвитку, а точніше - це зміна статусу працівників в організації, розширення прав і можливостей, здатність вирішувати нові проблеми та зростати. Така ситуація характерна для великих компаній з ієрархічною структурою. Багато транснаціональних компаній надають дуже пристойні компенсаційні пакети та багато інших можливостей без можливості покращити свій статус, проте вони не можуть гарантувати ентузіазм та лояльність своїх співробітників. В результаті працівники переходять на роботу в інші компанії, щоб зайняти вищі посади.

Враховання та упередження причин виникнення негативного мотиваційного впливу дозволить більш ефективно використовувати потенціал працівників та підвищити підприємницькі позиції компанії.

2.2. Визначення чинників впливу на ефективність праці фармацевтів

Для з'ясування того, які мотиваційні чинники використовуються по відношенню до персоналу аптек та фармацевтичних підприємств, та які з них є найбільш придатними для підвищення ефективності їх роботи, було проведено кількісний аналіз: опитування працівників аптек та фармацевтичних підприємств. В опитуванні взяли участь студенти, які мають середню спеціальну фармацевтичну освіту, працюють в даний час працюють в аптеках та на фармацевтичних підприємствах і навчаються на заочній формі навчання за освітньо-кваліфікаційним спеціаліста за спеціальністю "Фармація" . Використовувалася випадкова проста вибірка, похибка вибірки (пов'язана з порівняно невеликою кількістю респондентів) становила 5%.

Загалом було опрацьовано та проаналізовано 127 анкет (опитування проводилося протягом травня-червня 2023 року. Більшість респондентів - жінки (близько 83%), віком до 25 років (77,2%), з фармацевтичною освітою (93,7%), які працюють у фармацевтичній роздрібній торгівлі (в аптеках) - 83,5%, з досвідом роботи до 5 років (85,8%). Більш детальна характеристики респондентів представлені в табл. 2.2.

Робочий лист складався з таких структурних частин: характеристики респондентів (вік, стать, освіта, сфера діяльності та досвід роботи), шкала оцінювання факторів (від "неефективний" до "дуже ефективний") та шкала частоти застосування цих факторів на практиці (від "ніколи не використовується" до "використовується постійно"). Валідність даного дослідження може бути доведена за допомогою класичної шкали Лайкерта для оцінки запропонованих факторів, а також для формування зовнішніх та

внутрішніх мотиваційних факторів на основі змістовних теорій мотивації, теорії трансформаційного лідерства та теорії самодетермінації. Надійність дослідження підтверджується досить високим рівнем конгруентності думок фармацевтів, особливо щодо оцінки ними мотиваційних чинників оцінки мотиваційних чинників: середнє значення коефіцієнта варіації не перевищує 10%.

Таблиця 2.2

Характеристики респондентів

Критерії оцінювання	Кількість респондентів	Відсоток (%)
Стать		
чоловік	22	17,3
жінка	105	82,7
Вік		
до 25	98	77,2
25-34	18	14,2
35-44	10	7,9
45-54	1	0,8
Освіта:		
фармацевтична	119	93,7
медична	1	0,8
економічна	2	1,6
педагогічна	1	0,8
хімічний	1	0,8
біологічний	3	2,4
Сфера фармації:		
роздрібна та оптова торгівля	106	83,5
фармацевтичний виробник	2	1,6
дистриб'ютор іноземної фармацевтичної компанії	9	7,1
інше	10	7,9
Досвід роботи:		
до 5	109	85,8
5-10	13	10,2
10-15	3	2,4
15-20	1	0,8
25 і більше	1	0,8

На основі аналізу літературних джерел за основними змістовними теоріями мотивації, наукових праць з питань лідерства, визначено фактори мотивації працівників, які були розділені, для наших цілей, на такі кластери:

зовнішні негативні мотиватори (Ф. Герцберг (1987) описав їх як "підштовхуючі", але не мотивуючі фактори);

зовнішні фінансові та відносно фінансові позитивні мотиватори (просування по службі також було включено до цього списку, оскільки цей мотиваційний стимул, окрім додаткових обов'язків, передбачає ще й фінансову винагороду);

зовнішні нефінансові позитивні мотиватори (фактори, що відображають корпоративну політику компанії);

внутрішні мотиватори (не залежать від зовнішньої стимуляції і базуються на внутрішніх потребах, бажаннях, уявленнях і прагненнях кожного працівника) (табл. 2.3).

Слід зазначити, що вибір цих факторів має відносно суб'єктивний характер, оскільки не існує фіксованої градації, яку можна було б віднести, наприклад, до внутрішніх мотиваційних факторів. Наприклад, такий фактор, як особистість лідера (керівника), не входить до змісту теорій мотивації і в даному дослідженні на цю тему, але він був включений в наше дослідження на основі теорії трансформаційного лідерства Б. Басса. Крім того, цей фактор відноситься до внутрішніх мотиваційних факторів, оскільки передбачає не зовнішнє стимулювання, а внутрішній надихаючий вплив на працівника.

Наступним етапом дослідження стало опитування, проведене серед працівників аптек та фармацевтичних організацій України. Серед запропонованих мотиваційних факторів, які, на думку респондентів, сприяли б підвищенню ефективності їхньої роботи та досягненню корпоративних цілей, оцінку "дуже ефективно" отримали такі фактори, як можливість просування по службі (64,6%) та грошові винагороди (58,3%) (рис. 2.4).

Таблиця 2.3

Класифікація мотиваторів для працівників аптек та фармацевтичних організацій

Зовнішні мотиватори		
позитивний		негативний
фінансові	Відносно фінансові	
<ul style="list-style-type: none"> • грошові премії • соціальний пакет (медичне страхування, мобільний зв'язок, компенсація, автомобіль тощо) • можливості просування по службі 	<ul style="list-style-type: none"> • визнання та повага • участь у прийнятті організаційних рішень • зворотній зв'язок • чіткі цілі організації • створення та підтримка дружнього корпоративного клімату • дотримання балансу між роботою та відпочинком 	<ul style="list-style-type: none"> • дисциплінарні стягнення • використання системи штрафних санкцій • скасування грошових премій або зменшення їх розміру
Внутрішні мотиватори		
<ul style="list-style-type: none"> • досягнення цілей організації • цікава та мотивуюча робота • почуття гордості за свою роботу • особистість лідера та його вміння надихати • можливість отримати нові знання та навички 		



Рис.2.4. Розподіл мотиваційних факторів, які, на думку респондентів, впливають на їхню ефективність роботи

Згідно з отриманими результатами, мотиваційні чинники для персоналу аптек та фармацевтичних організацій можна поділити на такі групи залежно від ступеня впливу на респондентів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Розподіл мотивів за ступенем впливу на працівників аптек та фармацевтичних організацій

Сильні мотиватори $\geq 55\%$	Середні мотиватори $< 55\% \geq 45\%$	Помірні мотиватори $< 45\% \geq 25\%$	Погані мотиватори $< 25\%$
можливості просування; грошові бонуси	створення та підтримка дружнього корпоративного клімату; цікава та мотивуюча робота; соціальний пакет; особистість лідера, вміння надихати; можливість отримати нові знання та навички; почуття гордості за свою роботу; визнання та повага	Досягнення цілей організації; дотримання балансу між роботою та відпочинком; чіткі цілі організації; участь у прийнятті організаційних рішень; зворотній зв'язок	дисциплінарні стягнення; застосування покарання; схема скасування грошових премій або зменшення їх розміру

З'ясовано, що до групи найсильніших мотиваторів увійшли зовнішні позитивні фінансові та відносно фінансові мотиватори - 100%; більшість середніх мотиваторів - близько 60% - віднесено до внутрішніх мотиваторів; 80% помірної групи мотиваторів - зовнішні позитивні фінансові та відносно фінансові мотиватори.

Слід враховувати, що розподіл "дуже ефективних" мотиваторів для працівників аптек та фармацевтичних організацій у межах запропонованих груп демонструє досить високу узгодженість думок респондентів (табл. 2.5).

На рисунку 2.5 представлено розподіл запропонованих мотиваторів за сферами їх застосування частотою в діяльності працівників аптек та фармацевтичних організацій, позначені як "досить часто" та "постійно".

Таблиця 2.5.

Узгодженість думок респондентів щодо важливості "дуже ефективних"
мотиваційних факторів

Групи мотиваторів	Середнє значення, %	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації варіації, %
Сильні мотиватори	61,45	4,45	7,2
Середні мотиватори	47,9	1,88	3,9
Помірні мотиватори	35,6	5,6	15,7
Слабкі мотиватори	4,7	9,6	0,46

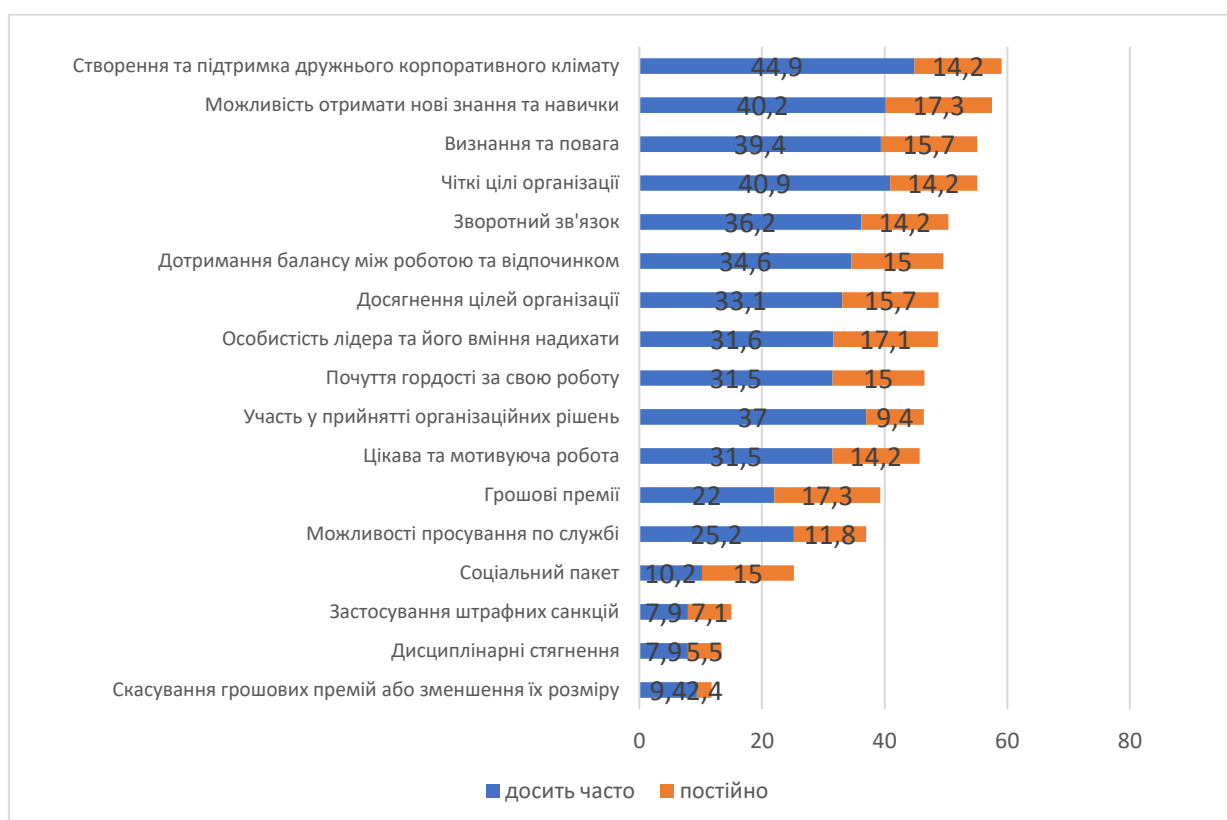


Рис. 2.5 Розподіл мотиваційних чинників, що використовуються в діяльності респондентів

Як видно з рис. 2.5, найчастіше, на думку респондентів, застосовуються такі фактори: створення та підтримка дружнього корпоративного клімату - 44,9% відзначили "досить часто" та 14,2% - "постійно"; можливість отримання знань для подальшого розвитку - 40,2% та 17,3% відповідно; визнання та повага: 39,4% відзначили "досить часто" і 15,7% - "постійно".

Табл. 2.6 демонструє узгодженість відповідей респондентів щодо частоти застосування мотиваторів, позначених як "досить часто" та "постійно".

Таблиця 2.6

Узгодженість думок респондентів щодо частоти застосування
мотиваційних чинників у своїй діяльності

Групи мотивів	Середнє значення		Середнє квадратичне відхилення		Коефіцієнт варіації, %	
	Досить часто	Постійно	Досить часто	Постійно	Досить часто	Постійно
Сильні мотиватори	23,6	14,55	2,26	3,88	9,57	26,6
Середні мотиватори	32,75	15,5	11,25	1,27	34,35	8
Помірні мотиватори	36,36	13,7	2,94	2,48	8	18
Слабкі мотиватори	8,4	5	0,86	2,38	10,23	47,6

Загалом, отримані результати, за винятком низьких показників зовнішніх негативних мотивів, не збігаються з тими, що були оцінені працівниками аптек та фармацевтичних організацій як фактори, що сприяють підвищенню ефективності їхньої роботи за фармацевтичних організацій як фактори, що сприяють підвищенню ефективності їхньої роботи для досягнення цілей аптечних мереж. (рис. 2.6).

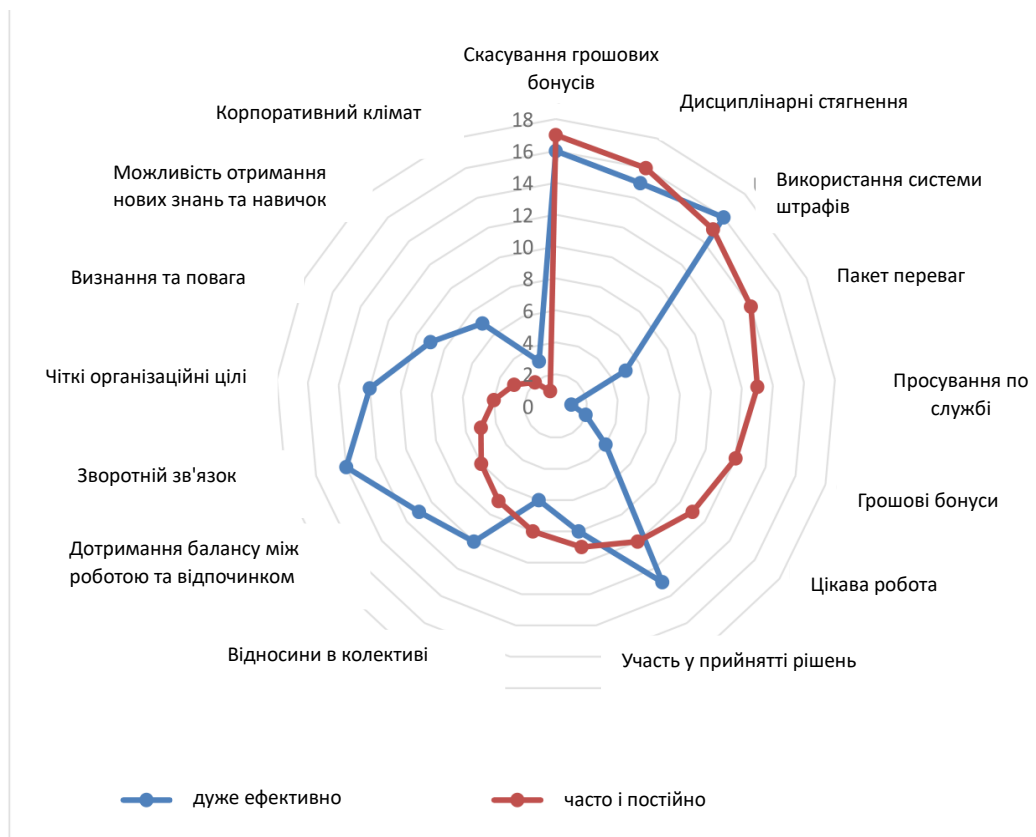


Рис. 2.6. Ранжування мотиваційних чинників залежно від їх ефективності та частоти застосування на думку респондентів (1 - перше місце за важливістю або частотою застосування; 17 - останнє місце)

На основі аналізу отриманих результатів розроблено практичні рекомендації для керівників аптечних закладів та фармацевтичних організацій.

1. Для ефективної роботи працівників аптек та фармацевтичних організацій та для досягнення цілей організації необхідно використовувати комплекс зовнішніх та внутрішніх мотиваційних чинників.

2. Зовнішня позитивна матеріальна та відносно матеріальна мотивація є базовою для працівників аптек та фармацевтичних організацій, а її відсутність або недостатній рівень суттєво впливає на бажання та зацікавленість працівників у виконанні корпоративних цілей і завдань.

3. Ефективність мотивації працівників аптек та фармацевтичних організацій значно зростає, якщо, окрім базових матеріальних та відносно матеріальних мотиваторів, використовувати внутрішні мотиваційні фактори, які справляють надихаючий вплив на персонал, а саме цікава та мотивуюча

робота, особистість керівника, можливість отримувати знання для подальшого розвитку та гордість за свою роботу.

4. Найважливішими серед зовнішніх нефінансових чинників для працівників аптек та фармацевтичних організацій є ті, що здатні справляти позитивний психологічний та надихаючий вплив: створення та підтримка творчого та доброзичливого корпоративного клімату, а також визнання та повага до корпоративного клімату, а також визнання та повага.

5. Зовнішні негативні мотиваційні фактори мають найменший мотиваційний ефект, а при сприйнятті їх як несправедливих, вони можуть бути сильними демотиваторами, проте в певних ситуаціях можуть слугувати ефективним стимулом для виконання працівниками певних завдань.

Згідно з отриманими результатами, найважливішими мотиваторами для працівників аптек та фармацевтичних організацій є зовнішні позитивні фінансові та відносно фінансові, що, враховуючи низький показник їх практичного застосування, може свідчити про неадекватну матеріальну винагороду персоналу українських аптек та аптечних організацій. Крім того, фінансові мотиватори, згідно з ієрархією потреб А. Маслоу, задовольняють (тією чи іншою мірою) всі види потреб: окрім первинних, вони сприяють формуванню бажаного статусу, вони також можуть слугувати показниками визнання заслуг, давати можливість інвестувати в освіту та розвиток.

Однак внутрішні мотиватори, які посідають друге за значимістю місце для працівників аптек та фармацевтичних організацій, і характеризуються теоретиками менеджменту та організаційного розвитку, є найбільш найефективнішими та найтривалішими за своїм впливом та дією. Однак, керівники організацій фармацевтичного сектору, зважаючи на організацій фармацевтичного сектору, зважаючи на отримані результати, недооцінюють важливість цих факторів, приділяючи більше уваги зовнішнім позитивним нефінансовим мотиваторам. Результати, отримані в дослідженні, також корелюють з теорією Б. Басса), згідно з якою трансформаційне лідерство, що ґрунтується також на факторах натхнення, посилює ефект трансакційного

лідерства; ідея якого полягає в тому, що лідерство, основною ідеєю якого є надання працівникам розумної винагороди за роботу, яку вони виконують.

Висновок до розділу 2

Дослідження систем мотивації працівників аптечних закладів дозволили зробити наступні висновки:

1. Доведено, що серед факторів, які підвищують продуктивність праці, в першу чергу виділяють: розумна заробітна плата, кар'єрні можливості, повага керівництва, гнучкий графік роботи. Також відповідно до результатів оцінки, можуть представляти інтерес наступні показники: робота, яка допомагає розкритися співробітнику, дружній персонал, наявність соціальних пільг.

2. Визначено, що з загального числа опитаних, 10,4% респондентів вважають, що створені умови для саморозвитку, навчання, підвищення кваліфікації; 68,4% вважають, що такі умови створені лише частково, 21,2% вважають, що умови не створено.

3. З'ясовано, що використовується система планомірного підвищення кваліфікації шляхом відвідування семінарів суто з тематики професії. Однак, якщо працівник хоче підвищити свій освітній рівень у вищому навчальному закладі, пройти курси, семінари, тренінги дещо з іншого професійного поля, то такі види навчання оплачуються працівником самостійно. Керівництво при цьому не завжди надає можливість пройти навчання з відривом від виробництва. Отже, опитування показало, що більша частина працівників незадоволені тим, що навчатися слід за свій кошт.

4. Дослідження методів грошового матеріального стимулювання, показало, що на першому місці у всіх категорій працівників є традиційне стимулювання (доплати за кваліфікаційну категорію, стаж, роботу в нічний час, роботу з дезінфектантами та ін.). На другому місці у працівників більш молодого віку є «оплата закладам з навчання, тренінгів, семінарів, лікування, відпочинку». А у працівників у віці понад 50 років – «оплата лікування»,

«оплата мобільного зв'язку та виплата при виході на пенсію». Зокрема, всі працівники позитивно відізналися про можливість безкоштовного відвідування спортивно-оздоровчого центру.

5. Проведене соціологічне дослідження довело, що мотивуючими факторами є зарплата, стабільність робочого місця та можливість кар'єрного росту. В якості основних демотивуючих чинників були визначені наступні: відсутність залежності заробітної плати від результатів праці; фізичне та психологічне навантаження; погані умови праці, конфлікти в колективі, мала самостійність.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБИТИ ПРАЦІВНИКІВ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ

3.1. Удосконалення системи мотивації працівників аптечної мережі 911

Інтерпретація результатів проведеного опитування задоволеності персоналу аптечної мережі 911 чинною системою мотивації та стимулювання показала такі найбільш проблемні питання, а саме:

- загальне невдоволення умовами праці фармацевтів, які незадоволені практично всім, особливо дрібними інтригами;
- неможливість відкрито висловити свою думку;
- загальна задоволеність керівництва та допоміжного персоналу, який виконує свої функції з меншою напругою на робочому місці, оскільки їх виконання не впливає безпосередньо на якість обслуговування відвідувачів.

На цій підставі можна дійти висновку, що виявлені проблеми задоволеності персоналу породжуються інтенсивністю і складністю роботи персоналу. Чим складніша, відповідальніша і вимогливіша робота, тим менш задоволеним і мотивованим видається працівник.

Відповідно, цілі розвитку системи мотивації та стимулювання персоналу аптечної мережі 911 визначаються поточними пріоритетами стратегічного розвитку організації на ринку аптечного бізнесу, представленого на рис.3.1

З огляду на це найбільш розумним рішенням було б запровадження диференційованої політики поводження з працівниками. Фармацевти і провізори потребують значно більшої турботи, уваги та винагороди, ніж усі інші працівники, щоб почуватися задоволеними та оціненими на робочому місці.



Рис. 3.1. Дерево цілей розвитку системи мотивації та стимулювання персоналу аптечної мережі 911

Щоб визначити, чи доцільно інвестувати кошти у покращення системи мотивації та стимулювання персоналу аптечного пункту, необхідно зіставити стимулюючі витрати з прибутком, який організація отримає внаслідок впровадження цієї системи.

При розрахунку ефективності ми повинні спочатку розрахувати вартість кожної нової статті витрат, враховуючи кількість людей, які працюють в організації, та ступінь використання працівниками тих чи інших пілґ. Вартість стимулів показано у таблиці 3.1.

За даними табл. 3.1 бачимо, що загальна вартість впровадження нових заходів мотивації та стимулювання для співробітників аптечної мережі становить 481300 грн на рік.

Завдяки цим статтям витрат, тепер ми маємо можливість прогнозувати ефективність впровадження нової покращеної системи мотивації та стимулювання персоналу.

Оцінивши економічну ефективність, ми припустимо, що найбільше збільшення організаційного прибутку пов'язане з підвищенням ефективності роботи її співробітників і безпосередньо залежить від мотивації та

стимулювання працівників. Тому запропоновані нами заходи мотивації та стимулювання матимуть прямий вплив збільшення прибутку організації.

Таблиця 3.1

Статті витрат на заходи щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання

Статті витрат	Сума, грн на рік
Витрати на доплати у системі матеріального грошового стимулювання	50260
Оренда кімнати для відпочинку	60000
Придбання спортивного обладнання	182700
Оренда залу для тренувань	40000
Доставка на роботу та назад (особистий автомобіль)	6000
Компенсація мобільного зв'язку	21520
Придбання меблів та обладнання в кімнату для відпочинку	105000
Психологічні курси для керівництва аптечного пункту	15820
Сумарні витрати на мотивацію та стимулювання	481300

Розглянемо три сценарії розвитку організації після впровадження покращених заходів щодо мотивації та стимулювання персоналу:

- оптимістичний сценарій - зростання прибутку складе 7%,
- песимістичний - зростання прибутку складе всього 3%,
- Нейтральний - зростання 5%.

За даними на 2023 рік, дохід організації становив 11846 млн. грн. Виходячи з наших припущень у 2024 році, дохід становитиме 12675 мільйонів.

Рентабельність організації становить 6%. Беручи до уваги деталі рентабельності та передбачуваного доходу, можна сказати, що прибуток до оподаткування складе 760 млн руб. на 2024 рік.

Ми використовуємо три можливі сценарії в роботі систем мотивації та стимулювання персоналу. Дані наведено у таблиці 3.2

Таким чином, ми бачимо, що при найпесимістичнішому варіанті розвитку, збільшення прибутку від стимулюючих заходів перевищує витрати на впровадження системи.

Розрахуємо приріст прибутку від інвестицій з впровадження даної системи. Результати представлені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.2

Дані, необхідні для підрахунку ефективності системи мотивації та стимулювання

Показник	тис. грн. на рік
Виторг за 2023 рік	11846000
Прибуток за 2023 рік	710760
Чистий прибуток	582823
Приріст прибутку (сценарій 1)	40797
Приріст прибутку (сценарій 2)	17485
Приріст прибутку (сценарій 3)	29141
Витрати на мотивацію та стимулювання	481,3

Таблиця 3.3

Приріст прибутку за вирахуванням інвестицій на мотивацію персоналу

Приріст прибутку	Тис. грн.
(сценарій 1)	40315,7
(сценарій 2)	17003,7
(сценарій 3)	28659,7

Як бачимо з табл. 3.3, зі збільшенням прибутку на 7%, приріст інвестицій становитиме 40315,7 тис. грн. на рік, зі збільшенням на 3% - 17003,7 тис. грн. зі збільшенням 5% – 28659,7 тис. грн.

Отже, можна зробити висновок, що нова система мотивації та стимулювання персоналу дасть позитивний ефект на обсяги продажу.

Ефективність застосування стимулів кожного працівника залежить від умов, у яких виконується трудова діяльність. Тому створення та розвиток

стимулів має здійснюватися шляхом розробки та впровадження нових методів управління персоналом, включаючи створення ефективної системи мотивації та стимулювання.

Проблема, яку необхідно було вирішити у системі мотивації та стимулювання персоналу аптечної мережі 911, полягала у вдосконаленні існуючих управлінських процедур для досягнення більшої ефективності у досягненні стратегічних цілей організації. Почали дослідження з оцінки рівня задоволеності персоналу. Це дозволило уважніше вивчити внутрішні процеси аптечної організації, безпосередньо спілкуватися з людьми, які виконують свою роботу щодня.

Пропоновані рішення про надання додаткових можливостей для відпочинку та оздоровлення дадуть можливість основному персоналу аптечної мережі відчувати більше поваги до своєї праці, до своїх експертних міркувань та до своїх фізичних потреб у комфорті та відновленні з боку керівництва.

Для інших категорій працівників пропонується запровадити можливості кар'єрного зростання. Це створить повну ілюзію зростання особистісних можливостей для допоміжного та адміністративного персоналу і зробить їх більш задоволеними. Керівникам аптечної мережі необхідний поглиблений курс навчання психології управління, щоб уникнути конфліктних ситуацій.

Загальне зростання задоволеності роботою та трудової мотивації у зв'язку з запропонованими змінами допоможе персоналу приділяти менше уваги проблемам міжособистісних відносин, що виникають.

Таким чином, основна робоча гіпотеза дослідження повністю підтверджена: вивчивши ставлення співробітників до управлінських практик організації чи задоволеність персоналу різними управлінськими процедурами, ми виділили найбільш проблемні з них та знайшли шляхи вирішення проблем за допомогою нових управлінських рішень.

3.2. Визначення напрямів підвищення ефективності праці працівників аптечних закладів

Ефективне управління часом є проблемою для більшості людей, але особливо важкою вона може виявитися для фармацевтів. Фармацевти в умовах спільноти відчують додаткове навантаження, пов'язане із забезпеченням безпеки пацієнтів, одночасно виконуючи одночасно кілька завдань: перевірка рецептів, управління персоналом і консультації пацієнтів. Вигорання, підвищене робоче навантаження і підвищена відповідальність, незважаючи на брак часу і ресурсів, - це проблеми, з якими стикаються багато фармацевтів.

Хоча фармацевти можуть бути зайняті, здавалося б, у будь-який час дня, важливо розуміти, що існують можливості, які дають змогу заощадити час. Ефективне використання робочого часу та облік часу простою можуть стати величезною перевагою в підвищенні продуктивності та підвищенні продуктивності праці в аптеці. Роздуми над важливими завданнями, які необхідно виконати, і оптимізація ефективності другорядних обов'язків є ключем до визначення областей, які можна поліпшити, щоб максимізувати потенціал робочого дня.

Недавнє дослідження часу і руху в різних аптеках показало, як фармацевти використовують свій час протягом робочого дня, щоб виявити неефективність, підвищити продуктивність і скоротити втрати часу. Основні завдання, такі як консультації, відповіді на запитання пацієнтів і перевірка рецептів, становили 66% робочого дня роздрібних фармацевтів. Приблизно 15% робочого дня включало в себе другорядні функції, такі як дзвінки в страхові компанії, робота в пункті видачі рецептів. Усі ці завдання можна було делегувати іншим співробітникам аптеки, що дало б змогу фармацевту зосередитися на важливіших обов'язках. Фармацевти у вищезгаданому дослідженні витрачали лише 31% свого часу на перевірку рецептів і замовлень на ліки.

Оптимізація часу, що витрачається на виконання важливих завдань, і делегування другорядних обов'язків дає змогу фармацевту зосередитися на догляді, орієнтованому на пацієнта, і підвищує продуктивність інших співробітників аптеки. Менеджери аптек повинні розставляти пріоритети в обов'язках, водночас заохочуючи самоєфективність співробітників проявляти ініціативу і мінімізувати неефективні простои (незважаючи на деякі цілеспрямовані простои для відпочинку і відновлення сил). Менеджери не можуть і не повинні контролювати кожне завдання кожного співробітника протягом усього дня.

Отже, менеджери повинні ефективно повідомляти про загальний намір або бажаний кінцевий результат досягнення бізнес-цілей, водночас надаючи співробітникам гнучкість в ефективному використанні ресурсів для досягнення кінцевої мети. Операційні цілі мають бути сформульовані з урахуванням відгуків співробітників, клієнтів і керівництва, а список має бути ясным, коротким і відповідати загальному баченню бізнесу. Чітке визначення ролей, визначення обов'язків і встановлення очікувань для співробітників сприяють більш плавному робочому процесу.

Крім того, розширення посад інших співробітників аптеки за рахунок зміни робочого процесу, такого як технічна перевірка, може допомогти аптеці розвиватися за рахунок підвищення ефективності без шкоди для безпеки пацієнтів. Рольове моделювання ефективного управління часом може допомогти іншим співробітникам, а також може проникнути в наше повсякденне життя навіть за межами робочого місця. Ефективне управління часом також знижує стрес і покращує самопочуття. Існує низка ресурсів для фармацевтів, які шукають ефективні стратегії управління часом загалом, а також спеціальну літературу, присвячену роботі аптек. Управління часом є важливою навичкою для фармацевта, і її слід відточувати, оскільки безліч зацікавлених сторін, включно з пацієнтами, працівниками та менеджерами, виграють від скорочення втрат часу та зосередження зусиль на важливих важливих функціях.

Також для підвищення ефективності праці робітників аптечних закладів необхідно використовувати інноваційні напрями мотивації працівників.

В інноваційних методах мотивування персоналу експерти звертають увагу не на суто матеріальні цілі всіх працівників підприємства, а на особливості та цінності кожного з них індивідуально. В нових методах враховується різноманітність внутрішніх мотивів кожного підлеглого і створюється така мотивація, що зможе надихнути до праці кожного індивіда підприємства.

Розберемо це на прикладі дошки пошани. Експерти вважають, що даний метод мотивації має правильну ціль, але застаріле використання. Дошка задовольняє лише потребу у визнанні, не враховуючи того, що деякі працівники більше мотивуються можливістю самовираження, інші – причетністю до колективу у вигляді дружньої атмосфери і корпоративних заходів, а третім важлива залученість у справи компанії або гарантія захищеності у вигляді соціального пакета. Однак, навіть застарілий метод може почати працювати, якщо до нього внести кілька правок. По-перше, потрапити на дошку пошани має бути складно, але не неможливо, по-друге, посада людини, що нагороджуватиме кращого працівника має бути значною. По-третє, умови потрапляння на дошку пошани мають бути прозорими і зрозумілими для кожного працівника, і звісно, матеріальна винагорода, сума якої має бути відома колективу. Працівникам подобається, коли їх працю оцінюють гідно та прилюдно, тож з даними правками метод запрацює знову[2].

Університет Варвіку, що проводив дослідження серед працівників, зробив висновок, що щасливий трудовий колектив на 12% ефективніше працює. Виходячи з цього, науковці виділяють чотири інноваційні методи стимулювання персоналу:

- 1) Гнучкі години та можливість працювати дистанційно. Цей метод спрямований на встановлення балансу між роботою та домівкою в житті кожного працівника. За дослідженнями вчених, люди, які відчувають, що вони «одружені» зі своєю роботою, починають відволікатися та працювати гірше у

зв'язку із великим бажанням проводити час разом із родиною. Даний метод стає дедалі простішим, враховуючи новітні технології, що дозволяють працювати дистанційно, не несучи жодних недоліків.

2) Домашні тварини у офісі. Дослідники Центрального університету Мічигану встановили, що собаки на робочому місці здатні збільшити довіру серед працівників та слугувати соціальними каталізаторами. Даний метод використовується у офісі інтернет - магазину ETSI та вражає керівництво своєю ефективністю. Домашні тварини швидко знімають стрес та зменшувати напругу в офісі.

3) Ігрова кімната в офісі. Експерти переконані, що наявність на роботі пінг-понгу або відеоігор здатні поліпшити як моральні настрої в колективі, так і продуктивність. Даний метод сприяє зменшенню напруженості між колегами та стимулюванню їх спілкування не тільки в межах офісу. Будуючи ігрову кімнату в офісі радять обирати ігри, в яких два та більше гравців, тим самим заохочуючи персонал до спілкування один з одним. Офіс Google використовує дану модель мотивації та оснащений багатьма ігровими кімнатами із найрізноманітнішими іграми. Це сприяє створенню середовища, у якому працівник не думає постійно про роботу і має можливість вчасно зняти нервову напругу.

4) Святкувати частіше. Такий метод допомагає показати персоналу, що він цінується, що сприяє підвищенню морального духу та спонуканню до кращої роботи. Дослідники відзначають, що працівники люблять усвідомлювати, що їх важка праця визнана, і вони, дивлячись на це, мотивуються до подальшої ефективної роботи. Навіть маленьке заохочення здатне стимулювати колектив до праці [3].

Досліджуючи інноваційні методи мотивації працівників, варто спиратися на досвід успішних міжнародних компаній, адже своїм прикладом вони наочно показують ефективність тих чи інших шляхів стимулювання персоналу.

- для своїх підлеглих можливо влаштувати щорічні конкурси талантів, переможець якого виграє набори предметів, що сприятимуть продовженню його захоплення улюбленою справою.

- у боротьбі із запізненнями можливо створити інноваційний метод мотивації працівників – виплата грошових винагород за своєчасне прибуття на роботу протягом певного періоду часу.

- зміна назву посади консультантів в офісі на посаду «геніїв», тим самим зниження плинності кадрів, адже ніхто не бажає прощатись з такою посадою.

Головною метою мотивації працівників є їх зацікавленість у ефективній роботі на користь установи. Для цього необхідно створити умови, які відповідатимуть вимогам керівника організації, а також будуть задовольняти потреби працівників. Більш того, задля правильної та ефективної мотивації персоналу необхідно використовувати не тільки методи мотивації, але і розробляти власну методику мотивації всередині компанії, а також необхідно адаптувати її під кожного працівника індивідуально.

Метою інноваційних методів мотивації персоналу – є створення для них сприятливих умов для праці більше на моральному рівні. Всі інноваційні методи спрямовані на створення відчуття комфорту, підтримки та поваги з боку організації до її працівників. Інноваційність їх полягає у піклуванні про таке середовище у офісі, що сприятиме ефективній праці у його межах та вільному спілкуванню колег за його межами.

Дослідження оцінки визначення мотиваційних чинників довели, що керівники аптек, щоб підтримати та зберегти мотивацію своїх команд у цей час доречно застосовувати наступні заходи:

1. Слідкування за ранніми ознаками поганого настрою. Це може здатися очевидним, але важливо, щоб старші члени команди слідкували за ознаками низької мотивації всередині своєї команди та стежили за тим, щоб у разі виявлення будь-яких змін у поведінці до них ставилися обережно. Також треба остерігатися ранніх ознак низького морального духу. Той, хто був

упевнений у собі і доброзичливий, може почати поводитися тихіше і стриманіше.

2. Використання чесного та відкритого спілкування. Також важливо підтримувати чесні та відкриті канали зв'язку, щоб співробітники могли висловлювати свої побоювання. Прийняття цього підходу дає змогу менеджеру аптеки зрозуміти, що впливає на його команду, і мати можливість повністю її підтримати. Слід зазначити, що усі люди різні, тому керівнику потрібно подивитися на кожну людину, щоб зрозуміти, що ви можете зробити, щоб підвищити її мотивацію. Використання однієї методики для всіх членів команди не спрацює. Слід не забувати запитувати людей, що їх мотивує - найчастіше це не гроші. Невеликі жести можуть мати велике значення для підняття морального духу, наприклад, купівля кави або принесення торта.

3. Прийняття працездатної системи підтримки. Щойно потреби команди будуть зрозумілі, керівник аптеки може вжити кілька різних заходів для підтримки своїх колег. Позитивний зворотний зв'язок і стимулювання корисні для співробітників, тому постановка чітких, досяжних цілей і похвала за досягнуті досягнення зазвичай викликають позитивну реакцію. Корисно розуміти і пояснювати, що робиться, щоб полегшити тиск. Треба запитувати у співробітників відгуки і дізнаватися, чи є у них якісь ідеї, які можуть допомогти бізнесу, оскільки це залучить їх і покаже, що ви їх слухаєте.

4. Подавання прикладу. Важливо, щоб менеджер аптеки задавав позитивний тон і атмосферу для своєї команди, оскільки це дійде до колег і спонукає інших прийняти той самий спосіб мислення. Якщо менеджер перебуває у стресі, пригнічений або налаштований негативно, це впливає на всіх інших і побічно впливає на персонал, який там працює.

5. Надання можливості навчання. Ще одна можливість для керівників аптек мотивувати своїх співробітників - це дивитися в майбутнє і робити позитивні кроки вперед. Навчання і кар'єрне зростання можуть полегшити нудьгу і дати співробітникові щось позитивне, над чим можна буде працювати, хоча це повинно відбуватися в рамках навчання в робочий час.

Самі менеджери також мають приділяти час навчанню. Забезпечуючи навчання всієї команди, аптека зростатиме разом.

Основні принципи мотивації персоналу аптеки

1. Розуміння керівником стратегії роботи і правильне інформування персоналу.

Цей принцип передбачає тісне спілкування, навчання і розуміння суті завдань, а також уміння піднести і направити інформацію в потрібне русло. Тобто діалог між керівником і персоналом.

2) Індивідуальний підхід до кожного підлеглого і дозоване управління.

Від уміння керівника зрозуміти психологію підлеглого залежить багато чого. Тобто з ініціативного провізора неадекватним ставленням можна зробити безініціативного, і навпаки. Принцип працює і щодо недосвідчених співробітників, які за досвідченого керівництва вже через місяць демонструють якісну роботу.

3. Постановка завдань і пріоритетів.

Потрібно навчити персонал основних прийомів роботи та її специфіки, виробити вектор розвитку персоналу. Без чітких завдань не буде чіткого вирішення робочих питань.

4. Правильний розподіл функцій і завдань персоналу.

Не потрібно ініціативного працівника навантажувати монотонною роботою, такій людині краще делегувати деякі повноваження. Саме в умінні виокремити вміння та завзяття співробітників і полягає мистецтво керівника.

5. Визначення рівня професіоналізму.

Потрібно дозволити працівникам самостійно оцінювати якість власної роботи, підказуючи різні способи досягнення бажаного результату та надаючи для цього необхідні ресурси.

6. Заохочення успіхів.

Це може бути нагородження грамотою, а може бути надбавка до зарплати. Відмовка керівників: "Вибачте, я не вмію хвалити" - якраз вбиває бажання працювати на результат.

7. Обговорення успіхів і поразок.

Дайте кожному співробітнику відчувати, що його думку цінують і до неї прислухаються. Тоді ви побачите, як зміняться результати роботи та її якість. І запам'ятайте: "Колектив - це гармонія між співробітниками".

Обговорюйте з підлеглими успіхи та поразки - і тоді мотивація персоналу буде значно вищою.

8. Адекватна оцінка результатів роботи та винагорода за персональний і командний успіх.

Пам'ятайте, без адекватної оцінки результативності командних та індивідуальних успіхів співробітників ви не зможете досягти успіху в аптечному та інших видах бізнесу. Винагорода за перевищення плану має бути в будь-якому разі, інакше у співробітника не буде відповідної мотивації перевиконувати план і, тим більше, розвиватися як професіонал.

9. Породити прагнення до навчання на своєму прикладі.

Щоб ефективно управляти, керівник повинен знати, яким є алгоритм дій і яка стратегія ведення бізнесу. Також потрібно заслужити авторитет у підлеглих і на своєму прикладі показувати прагнення до навчання і досягнення більш значущих висот у роботі! Підбадьорюйте колег і демонструйте визнання успішних дій найстаранніших співробітників, закріплюючи позитивні установки.

10. Уміння слухати - вище за вміння красиво говорити.

Проводьте планерки, вислуховуючи точку зору кожного члена колективу.

Якщо ж ви ні до кого не прислухаєтеся, а просто роздаєте розпорядження, то існує ризик зіткнутися з опором вашим рішенням, який може виражатися в пасивній та активній формах протидії.

У більшості випадків слухати вміє далеко не кожен. Для основної маси керівників це найчастіша проблема. Але не варто проявляти нетерплячість, не забувайте, що першостольники, які контактують з відвідувачами аптек, як ніхто інший відчують, що для них актуально і раціонально. Тому саме вони

найчастіше можуть підказати справді вартісні рішення і помічають те, чого не бачить і не знає керівник.

У підсумку кожен керівник розуміє, що саме індивідуальний підхід до співробітника і є ключем до мотивації всього колективу в цілому. Тому необхідно тонко відчувати робочі моменти і не поспішати критично сприймати невдачі в роботі підлеглих, а спробувати зрозуміти і навчити. І пам'ятайте, як говориться в стародавній китайській приказці: "Добрий полководець плекає не силу і залякування у воїнів, а мудрість і терпіння".

3.3 Система мотивації за КРІ

Одна з найефективніших систем стимулювання для аптек – система за ключовими показниками ефективності (КРІ).

КРІ — це показники, визначальні ефективність роботи того чи іншого співробітника чи аптечної мережі взагалі, тобто наскільки вони вдало функціонують, чи досягають поставленої мети.

Ключові показники ефективності дозволяють оцінити ефективність дій, що виконуються.

Їх можна застосовувати як оцінки роботи всієї мережі, її окремих підрозділів, і конкретних співробітників аптеки. Умова роботи показника – можливість його вимірювання.

П'ять аргументів на користь застосування системи КРІ у стимулюванні персоналу 100% орієнтація на результат - співробітник отримує винагороду за досягнення результату і за виконання робіт, які повинні привести до результату.

Керованість - дозволяє коригувати спрямовані зусилля співробітників без серйозної модифікації самої системи за зміни ситуації на ринку;

Справедливість – гідна оцінка вкладу співробітника у загальний успіх аптечного закладу та справедливий розподіл ризиків (між співробітником та компанією) у разі неуспіху;

Зрозумілість - співробітник розуміє, за що мережа готова його винагороджувати; мережа розуміє, за які результати та скільки вона готова заплатити.

Незмінність – будь-який співробітник вибудовує свою роботу відповідно до системи мотивації. Якщо у певний момент система змінюється, то частина зусиль співробітника йде даремно. Аптечний заклад визначає «правила гри» для співробітників, і якщо раптом вирішить спонтанно їх поміняти, то лишиться довіри «гравців».

Основна концепція системи ключових показників ефективності в аптечній організації полягає у чіткому та формалізованому визначенні основних факторів, що визначають результати діяльності, їх деталізації для кожного рівня управління та постановці конкретних завдань для конкретних співробітників, що забезпечують їх виконання.

Схема застосування системи мотивації в аптечних організаціях по КРІ:

Визначення та формулювання цілей стимулювання.

Визначення та встановлення показників КРІ для кожного типу посади працівника.

Розробка та впровадження інструментів стимулювання у програмному забезпеченні компанії.

Основні ключові показники ефективності, що застосовуються в системі стимулювання з КРІ в аптечних організаціях: виручка (товарообіг), грн.; валовий прибуток, грн.; сума середнього чеку, грн.; кількість позицій у чеку, шт.; кількість чеків, прим.

Маркетинговий бонус – вимірюється у балах або у грошовому еквіваленті (товарообіг, сума товарних запасів, грн., % дефектури, % чи сума неліквідних товарів).

До показників КРІ висуваються вимоги:

Система показників має бути узгоджена для працівників аптеки.

Співробітник повинен мати істотний вплив на можливість досягнення мети.

Цілі мають бути досяжними.

Кількість цілей працівників залежить від рівня посади.

Кожному показнику ефективності має відповідати ціль, яку за допомогою одного або декількох показників можливо буде досягти, тобто показники КРІ визначають кінцеву мету аптечного закладу.

Для першостольника є інструмент Калькулятор КРІ.

До основних цілей можна віднести: Збільшення загального товарообігу (виторгу); збільшення маржинального доходу (реалізованої націнки); збільшення товарообігу з маркетингових товарів; збільшення оборотності товарних запасів; зменшення дефектури, неліквідів.

Далі буде розглянуто технологію впровадження системи стимулювання в аптеках за системою КРІ та інструменти для її впровадження.

Технологія впровадження системи стимулювання в аптеках за системою КРІ. Алгоритм впровадження системи стимулювання в аптеках за системою КРІ складається з наступних етапів:

Формулювання цілей підприємства.

Визначення набору показників залежно від типу посади працівника.

Виставлення плану за кожним показником КРІ.

Попередній розрахунок премії виконання плану за показниками КРІ.

Введення даних та налаштування показників для налаштування системи стимулювання у програму «АПТЕКА плюс».

Навчання працівників компанії.

Контроль виконання показників за допомогою модулів та системи звітності у програмі «АПТЕКА плюс».

Перед першостільником, завідувачем аптеки, співробітниками офісу стоять різні цілі, отже, будуть відрізнятися мотиваційні схеми та набори показників КРІ, плани та схема розрахунку преміальної частини ЗП. Тому в першу чергу необхідно визначити ключові показники ефективності (КРІ) для посади, виходячи з цілей, поставлених для рівня організаційної структури. У

таблиці розглянуто основні складові системи мотивації з КРІ залежно від цілей компанії та типу посади працівника.

2. Виставляння планів за показниками КРІ, та попередній розрахунок премії за виконання плану за показниками КРІ.

Після того, як було визначено набір показників КРІ для кожної посади в залежності від мети аптеки, необхідно розрахувати та встановити плани по кожному показнику КРІ та визначити спосіб та формулу розрахунку преміальної частини за виконання, перевиконання або недосягнення планових показників щодо кожного КРІ.

Плани розробляються загалом по аптеці за кожним обраним показником КРІ і потім розподіляються на кожного співробітника аптечного закладу залежно від посади. Розробка планів може ґрунтуватися на моделі розвитку мережі на кілька років, враховувати фактор сезонності, залежати від кількості працівників, відведений розмір фонду оплати праці, а також фактичні значення показників за минулі періоди. Розробка планів на майбутній період – це завдання керівника чи співробітника, відповідального управління фінансами у компанії. Не існує універсальної моделі формування планів, оскільки ця робота залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх чинників.

Передбачається, що для налаштування роботи модуля буде запропоновано кілька формул розрахунку стимулів – підсумків за показниками КРІ на вибір користувача, «захиті» в коді.

Інструменти системи мотивації за КРІ

Модуль для системи мотивації за КРІ у «АПТЕКА плюс» складається з кількох елементів. Кожен елемент призначений для виконання певних завдань та виконуватиме задані йому функції:

Екран введення та настроювання показників стимулювання – інструмент настроювання та моделювання показників. У цьому інструменті вводитимуться планові показники КРІ та розраховуватимуться попередня преміальна частина.

Звіт з мотивації КРІ – звіт, який відображає фактичні дані за період за показниками у розрізі підрозділів, співробітників. Призначені з метою оцінки виконання планів за показниками, розрахунку ЗП, оцінки роботи кожного співробітника тощо.

Застосування даної системи стимулювання аптечних працівників дасть можливість, підвищити ефективність роботи аптечних закладів.

Висновок до розділу 3

Проведені дослідження щодо напрямів підвищення ефективності роботи працівників аптечних закладів, дозволив зробити наступні висновки:

1. Умовами ефективного використання стимулювання праці є: високий рівень оплати; використання високопрофесійної праці; відсутність порівняння в оплаті.

2. Доведено, що розробка ефективної системи стимулювання праці не повинна відповідати «шаблону». В будь-якому аптечному закладі система стимулювання праці повинна бути спрямована на заохочення якості праці, ініціативи, творчості, старанності, продуктивності праці – всіх тих якостей, які сприяють ефективній діяльності і призводять до досягнення стратегічних цілей закладу. Система стимулювання є серйозним інструментом стабілізації персоналу, підвищення ефективності, результативності і якісної діяльності будь-якого аптечного закладу.

3. Побудова ефективної системи стимулювання персоналу аптеки - один із найскладніших процесів у менеджменті. На жаль, немає єдиної схеми стимулювання, яка однаково ефективно впливала на всіх працівників. В результаті дослідження визначено основні показники, які слід враховувати при розробці системи стимулювання персоналу аптеки.

4. Доведено, що розширення посад інших співробітників аптеки за рахунок зміни робочого процесу, такого як технічна перевірка, може допомогти аптеці розвиватися за рахунок підвищення ефективності без шкоди для безпеки

пацієнтів. Ефективне управління часом також знижує стрес і покращує самопочуття. Існує низка ресурсів для фармацевтів, які шукають ефективні стратегії управління часом загалом, а також спеціальну літературу, присвячену роботі аптек. Управління часом є важливою навичкою для фармацевта, і її слід відточувати, оскільки безліч зацікавлених сторін, включно з пацієнтами, працівниками та менеджерами, виграють від скорочення втрат часу та зосередження зусиль на важливих важливих функціях.

5. Досліджуючи інноваційні методи мотивації працівників, варто спиратися на досвід успішних компаній, адже своїм прикладом вони наочно показують ефективність тих чи інших шляхів стимулювання персоналу. Так, для своїх підлеглих можливо влаштовувати щорічні конкурси талантів, переможець якого виграє набори предметів, що сприятимуть продовженню його захоплення улюбленою справою; у боротьбі із запізненнями можливо створити інноваційний метод мотивації працівників – виплата грошових винагород за своєчасне прибуття на роботу протягом певного періоду часу; зміна назву посади консультантів в офісі на посаду «геніїв», тим самим зниження плинності кадрів, адже ніхто не бажає прощатись з такою посадою.

6. Доведено, що кожен керівник повинен розуміти що саме індивідуальний підхід до співробітника і є ключем до мотивації всього колективу в цілому. Тому необхідно тонко відчувати робочі моменти і не поспішати критично сприймати невдачі в роботі підлеглих, а спробувати зрозуміти і навчити.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження дозволили зробити наступні висновки:

1. Доведено, що мотивація – це процес активізації мотивів людини, спрямований на досягнення цілей як працівника, так і підприємства.

2. Взаємозв'язок зовнішніх і внутрішніх мотиваційних факторів в управлінні персоналом довів, що вплив виключно зовнішніх мотиваційних чинників є невеликий. Тобто це свідчить про те, що для внутрішньо невмотивованих працівників застосування зовнішніх мотиваційних факторів матиме малий ефект. Це доводить, що організаціям не варто виділяти великий бюджет на мотивацію для тих працівників, у яких внутрішня вмотивованість відсутня.

3. На основі узагальнення різних наукових підходів до систематизації процесу мотивації персоналу нами виокремлено такі етапи мотивації: виникнення незадоволених потреб у працівника, що змушують її шукати шляхи її розв'язання; активний чи пасивний пошук людиною шляхів задоволення існуючих потреб; визначення конкретних напрямів діяльності задля задоволення потреби; активна діяльність, спрямована на отримання певного результату задля здобуття можливості задоволення потреби; отримання винагороди (результату) за виконану роботу; задоволення потреби за рахунок отриманої винагороди; співставлення «затрачених зусиль» із «отриманою винагородою» та «ефектом від задоволеної потреби»; виникнення нової потреби і перехід до етапу 2.

4. З'ясовано, що головною мотивуючою силою для здійснення трудової діяльності є потреби, які для однієї людини є актуальними, а для іншої – ні. Тому наведені методи мотивації повинні використовуватись на практиці на основі індивідуального підходу, також необхідно проводити моніторинг щодо зміни потреб працівників, оскільки вони характеризуються динамічністю і постійно змінюють один одного. Ефективне застосування

методів мотивації дозволить сформувати вигідне партнерство як для роботодавця, так і для працівника.

5. Доведено, що основними елементами мотивації праці в зарубіжних компаніях є: спонукання до підвищення рівня кваліфікації в робітників шляхом надбавок; індивідуалізація заробітної плати; використання різноманітних нематеріальних стимулів (використання дошок пошани, мотиваційних подарунків, облаштування кімнат відпочинку, корпоративні свята, сімейні свята, допомога в пошуку помічників по дому тощо).

6. Доведено, що серед факторів, які підвищують продуктивність праці, в першу чергу виділяють: розумна заробітна плата, кар'єрні можливості, повага керівництва, гнучкий графік роботи. Також відповідно до результатів оцінки, можуть представляти інтерес наступні показники: робота, яка допомагає розкритися співробітнику, дружній персонал, наявність соціальних пільг.

7. Визначено, що з загального числа опитаних, 10,4% респондентів вважають, що створені умови для саморозвитку, навчання, підвищення кваліфікації; 68,4% вважають, що такі умови створені лише частково, 21,2% вважають, що умови не створено.

8. З'ясовано, що використовується система планомірного підвищення кваліфікації шляхом відвідування семінарів суто з тематики професії. Однак, якщо працівник хоче підвищити свій освітній рівень у вищому навчальному закладі, пройти курси, семінари, тренінги дещо з іншого професійного поля, то такі види навчання оплачуються працівником самостійно. Керівництво при цьому не завжди надає можливість пройти навчання з відривом від виробництва. Отже, опитування показало, що більша частина працівників незадоволені тим, що навчатися слід за свій кошт.

9. Дослідження методів грошового матеріального стимулювання, показало, що на першому місці у всіх категорій працівників є традиційне стимулювання (доплати за кваліфікаційну категорію, стаж, роботу в нічний час, роботу з дезінфектантами та ін.). На другому місці у працівників більш

молодого віку є «оплата закладам з навчання, тренінгів, семінарів, лікування, відпочинку». А у працівників у віці понад 50 років – «оплата лікування», «оплата мобільного зв'язку та виплата при виході на пенсію». Зокрема, всі працівники позитивно відізналися про можливість безкоштовного відвідування спортивно-оздоровчого центру.

10. Проведене соціологічне дослідження довело, що мотивуючими факторами є зарплата, стабільність робочого місця та можливість кар'єрного росту. В якості основних демотивуючих чинників були визначені наступні: відсутність залежності заробітної плати від результатів праці; фізичне та психологічне навантаження; погані умови праці, конфлікти в колективі, мала самостійність.

11. Доведено, що розробка ефективної системи стимулювання праці не повинна відповідати «шаблону». В будь-якому аптечному закладі система стимулювання праці повинна бути спрямована на заохочення якості праці, ініціативи, творчості, старанності, продуктивності праці – всіх тих якостей, які сприяють ефективній діяльності і призводять до досягнення стратегічних цілей закладу. Система стимулювання є серйозним інструментом стабілізації персоналу, підвищення ефективності, результативності і якісної діяльності будь-якого аптечного закладу.

12. Побудова ефективної системи стимулювання персоналу аптеки - один із найскладніших процесів у менеджменті. На жаль, немає єдиної схеми стимулювання, яка однаково ефективно впливала на всіх працівників. В результаті дослідження визначено основні показники, які слід враховувати при розробці системи стимулювання персоналу аптеки.

13. Доведено, що розширення посад інших співробітників аптеки за рахунок зміни робочого процесу, такого як технічна перевірка, може допомогти аптеці розвиватися за рахунок підвищення ефективності без шкоди для безпеки пацієнтів. Ефективне управління часом також знижує стрес і покращує самопочуття. Існує низка ресурсів для фармацевтів, які шукають ефективні стратегії управління часом загалом, а також спеціальну літературу, присвячену

роботі аптек. Управління часом є важливою навичкою для фармацевта, і її слід відточувати, оскільки безліч зацікавлених сторін, включно з пацієнтами, працівниками та менеджерами, виграють від скорочення втрат часу та зосередження зусиль на важливих важливих функціях.

14. Досліджуючи інноваційні методи мотивації працівників, варто спиратися на досвід успішних компаній, адже своїм прикладом вони наочно показують ефективність тих чи інших шляхів стимулювання персоналу. Так, для своїх підлеглих можливо влаштовувати щорічні конкурси талантів, переможець якого виграє набори предметів, що сприятимуть продовженню його захоплення улюбленою справою; у боротьбі із запізненнями можливо створити інноваційний метод мотивації працівників – виплата грошових винагород за своєчасне прибуття на роботу протягом певного періоду часу; зміна назву посади консультантів в офісі на посаду «геніїв», тим самим зниження плинності кадрів, адже ніхто не бажає прощатись з такою посадою.

15. Доведено, що кожен керівник повинен розуміти що саме індивідуальний підхід до співробітника і є ключем до мотивації всього колективу в цілому. Тому необхідно тонко відчувати робочі моменти і не поспішати критично сприймати невдачі в роботі підлеглих, а спробувати зрозуміти і навчити.

16. Доведено, що одна з найефективніших систем стимулювання для аптек – система за ключовими показниками ефективності (КРІ). КРІ — це показники, які визначають ефективність роботи того чи іншого співробітника чи аптечної мережі взагалі, тобто наскільки вони вдало функціонують, чи досягають поставленої мети.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єв С. О. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Київ). Київ, 2017. С. 305–314.
2. Аргашокова, О. І. Проблеми управління мотивацією персоналу Соціальногуманітарні технології. 2020. № 4 (16). с. 23-31.
3. Афанасьєва, В. С. Ефективні методи мотивації персоналу Алея науки. 2020. № 12 (51). с. 456-458.
4. Базаров, Т. Ю. Психологія управління персоналом: підручник та практикум для вузів. Видавництво Юрайт, 2020. с. 381
5. Блинова О. Є. Особистісна мобільність в контексті професійного розвитку / О. Є. Блинова // Соціокультурні та психологічні вектори становлення особистості: колективна монографія / О. Є. Блинова, С. І. Бабатіна, Т. М. Дудка, А. М. Одінцова та ін. / відповід. ред. Блинова О. Є. – Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2018. – С. 6–23.
6. Богиня Д. П., Семикіна М. В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. Кіровоград: Поліграф-Терція, 2018.
7. Бондаревська К. В., Товмашенко Т. О. Стимулювання персоналу: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. Молодий вчений. 2015. № 3 (18). С. 26–31.
8. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. Ефективна економіка. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8543> (дата звернення: 02.10.2023).
9. Востріков В. Мотивація персоналу підприємства: веб-сайт. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2976> (дата звернення 20.05.2023)

- 10.Гордєєва, Є. В. Мотивація як найважливіший фактор підвищення ефективності системи управління персоналом організації Економіка та бізнес: теорія та практика. 2020. № 11-1 (69). С. 226-229.
- 11.Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. Психологічні виміри культури, економіки, управління :науковий журнал. 2018. № 11.С. 102–118.
- 12.Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Феदिшин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. Економіка і суспільство. 2017. № 11. С. 233–237.
- 13.Климчук А. О. Особливості використання зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету.2016. № 4. Том 1. С. 57–60.
- 14.Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. № 1.2018. С. 218–234. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16>
- 15.Козаченко Г. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL: <http://milku.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci>.
- 16.Корольков В. В. Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. № 11. 2020.
- 17.Коритко С., Миронов Ю. Формування системи мотивації праці на підприємстві: веб-сайт. URL: [https://kerivnyk.info/2012/05/korytko.html#:~:text=Система%20мотивації%20характеризує%20сукупність%20взаємозв,цілей%20діяльності%20підприємства%20\(організації\)](https://kerivnyk.info/2012/05/korytko.html#:~:text=Система%20мотивації%20характеризує%20сукупність%20взаємозв,цілей%20діяльності%20підприємства%20(організації).). (дата звернення 18.05.2023)
- 18.Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федишин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. Економіка і суспільство. 2017. № 11. С. 233–237. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/39.pdf (дата звернення: 26.10.2023).

- 19.Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018, № 1. С. 218–234. URL:
https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf
(дата звернення: 26.02.2023).
- 20.Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2016. № 4. URL:
<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4917> (дата звернення: 23.02.2023).
- 21.Мельник Г. Застосування світового досвіду мотивації праці на вітчизняних підприємствах. URL:<http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1466>.
- 22.Методи мотивації працівників на підприємстві URL:
http://zfz.com.ua/snew_11(дата звернення: 01.11.2023)
- 23.Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. Схід.2009.№ 9 (100). С. 23–27. URL : <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/20888/05-Petrachenko.pdf?sequence=1> (дата звернення: 24.02.2023).
- 24.Рябуха М.С. Управління мотиваційним механізмом в системі стимулювання праці. Режим доступу:
http://www.btsau.kiev.ua/files/list/edition/ed_tiflkhrdal.pdf.
- 25.Самоукина, Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. М.: Вершина, 2017. 224 с.
- 26.Україна у цифрах 2021. Статистичний збірник. Київ, 2022. 46 с.
- 27.Янковська В. А., Талдаєв В. С. Мотивація медичного персоналу як основна функція менеджменту закладу охорони здоров'я. Інфраструктура ринку. 2021. Випуск 53. С. 115–119. DOI:<https://doi.org/10.32843/infrastruct53-20> (дата звернення: 26.02.2023).
- 28.Athiyah, U., Setiawan, C. D., Nugraheni, G., Zairina, E., Utami, W., & Hermansyah, A.

29. Assessment of pharmacists' knowledge, attitude and practice in chain community pharmacies towards their current function and performance in Indonesia. *Pharmacy Practice (Granada)*, 17(3), 1518. <https://doi.org/10.18549/PharmPract.2019.3.1518>
30. Bajis, D., Chaar, B., Penm, J., & Moles, R. (2016). Competency-based pharmacy education in the Eastern Mediterranean Region—A scoping review. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 8(3), 401-428. <https://doi.org/10.1016/j.cptl.2016.02.003>
31. Chappell, S. G. (2020). Virtue Ethics and Climate Change 1. In *Moral Theory and Climate Change* (pp. 177-192).
32. Dung, D. V., & Thang, D. Q. (2019). The factors affecting work motivation of employees in the organizations: research case study of the enterprises in the industrial parks in Vietnam. *Journal of Business School*, 2(5), 23-33. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2019.120>
33. Lestariningsih, T., Hadiyati, E., & Astuti, R. (2018). Study of service quality and patient satisfaction to trust and loyalty in public hospital, Indonesia. *International Journal of Business Marketing and Management*, 3(2), 1-12.
34. Naz, K., Sarmad, M., Ikram, A., Rasheed, I., & Khan, M. (2020). Investigating Pharmacists' Perceived Organizational Performance through Learning and Innovation under the Moderating Role of Power Distance. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(07), 10679-10690. <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I7/PR271072>
35. Oloke, O. C., Oni, A. S., Babalola, D., & Ojelabi, R. A. (2017). Incentive package, employee's productivity and performance of real estate firms in Nigeria. *European Scientific Journal*, 13(11), 246-260. <https://doi.org/10.19044/esj.2017.v13n11p246>
36. Routledge. Chien, G. C., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(4), 473-495. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1763766>

37. Sastrohadwiryo, S., & Syuhada, A. H. (2021). *Manajemen tenaga kerja Indonesia*. Bumiaksara.
38. Sugiarti, E., Mukrodi, M., & Mawardi, S. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
39. Tatliyer, A., Bas, S., & Yagci, S. (2019). Use of Factor Scores in Multiple Regression for International Journal on Recent Trends in Business and Tourism Employee Retention and Enhancement of Performance Employee Retention and Enhancement of Performance Predicting Live Weight in Indigenous Savak Akkaraman Lambs. *Pakistan Journal of Zoology*, 51(3), 1035-1040. <http://dx.doi.org/10.17582/journal.pjz/2019.51.3.1035.1040>
40. Thoman, D., & Lloyd, R. (2018). A review of the literature on human resource development: Leveraging HR as strategic partner in the high performance organization. *Journal of International & Interdisciplinary Business Research*, 5(1), 147-160.
41. Udin, U. D. I. N., & Yuniawan, A. (2020). Psychological capital, personality traits of big-five, organizational citizenship behavior, and task performance: Testing their relationships. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(9), 781-790. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO9.781>
42. Weldegebriel Z., Ejigu Y., Weldegebreal F. & Woldie M. (2016). Motivation of health workers and associated factors in public hospitals of West Amhara, North-west Ethiopia. *Health policy and Planning. Patient Prefer Adherence*. 31.7.868-877. DOI: <https://doi.org/10.2147/PPA.S90323> (дата звернення: 27.02.2023).
43. Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T., & Kole, M. (2016). Strategic human resource management and firm performance: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 372-381. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.045>

ДОДАТКИ

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА АПТЕЧНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ЛІКІВ
КАФЕДРА ЗАВОДСЬКОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ЛІКІВ



Матеріали

III міжнародної науково-практичної конференції
Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference

ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ТА ПРИКЛАДНІ
ДОСЛІДЖЕННЯ У ГАЛУЗІ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ
ТЕХНОЛОГІЇ, ПРИСВЯЧЕНА 100-
РІЧЧЮ З ДНЯ НАРОДЖЕННЯ Д. П. САЛА

*FUNDAMENTAL AND APPLIED RESEARCH IN THE
FIELD OF PHARMACEUTICAL TECHNOLOGY,
DEDICATED TO THE 100TH ANNIVERSARY OF THE
BIRTHDAY OF D. P. SALO*

24 листопада 2023 р.

November 24, 2023

Харків, Україна

Kharkiv, Ukraine



ВИБІР АКТИВНИХ РЕЧОВИН У СТВОРЕННІ ОЛІВЦІВ ДЛЯ ЛІКУВАННЯ ГЕРПЕСУ <i>Пермінова А.Д., Бобрицька Л.О.</i>	409
БІОТЕХНОЛОГІЯ У ВЕТЕРИНАРНІЙ МЕДИЦИНІ ТА ФАРМАЦІЇ <i>Пихтіна А. В., Двінських Н. В.</i>	410
АКТУАЛЬНІСТЬ РОЗРОБКИ М'ЯКИХ ЛІКАРСЬКИХ ФОРМ З ЕКСТРАКТАМИ МЕЛІСИ ТА МУЧНИЦІ <i>Пікалова К.Ф., Ковальов В.В., Олійник С.В.</i>	412
ПЕРСПЕКТИВА РОЗРОБКИ ЛІКАРСЬКИХ ПРЕПАРАТІВ З ШТАМАМИ РОДУ <i>BACILLUS</i> <i>Мирончук Т.М., Полова Ж.М.</i>	414
ОБГРУНТУВАННЯ ЗНАЧЕННЯ рН ПІНИ НАШКІРНОЇ З ПОБІОТИКОМ <i>Сміюха Т.С., Полова Ж.М.</i>	415
АКТУАЛЬНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ БРУНЬОК ТОПОЛІ ЧОРНОЇ ДЛЯ ЛІКУВАННЯ ЗАХВОРЮВАНЬ СЕЧОСТАТЕВОЇ СИСТЕМИ <i>Д. І. Поляков, Л. І. Вишневська</i>	417
ПРОТИМІКРОБНІ ВЛАСТИВОСТІ КОМБІНАЦІЇ БРУНЬОК ВЕРБИ БЛЮЇ З ДЕКАМЕТОКСИНОМ <i>Попомаренко С. В., Осолодченко Т. П., Лук'яненко Т.В.</i>	418
АКТУАЛЬНІСТЬ СТВОРЕННЯ АДГЕЗИВНИХ ЛІКАРСЬКИХ ФОРМ РАНОЗАГОЮВАЛЬНОЇ ДІЇ <i>Попомаренко Т.О., Гавриленко Т.С.</i>	419
АКТУАЛЬНІСТЬ СТВОРЕННЯ ОРОДИСПЕРСНОЇ ПЛІВКИ СНОДІЙНОЇ ДІЇ <i>Попомаренко Т.О., Козлової Д.Ю.</i>	420
ДОСЛІДЖЕННЯ ФЛАВОНОЇДІВ БУЗКУ ЗВИЧАЙНОГО СОРТУ МІРАБО <i>Попик А. І., Кисличенко В.С., Іосипенко О.О., Новосел О.М., Скребцова К.С.</i>	421
ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ АПТЕЧНИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ <i>Попова І.А., Мазур А.М.</i>	422
ВИЗНАЧЕННЯ ЧИННИКІВ ВПЛИВУ НА РОЗВИТОК СЕРЦЕВО- СУДИННИХ ЗАХВОРЮВАНЬ <i>Попова І.А., Сфремова Г.Р.</i>	425
ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ РОБІТНИКІВ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ <i>Попова І.А., Іщенко А.Р.</i>	428



ВИБІР АКТИВНИХ РЕЧОВИН У СТВОРЕННІ ОЛІВЦІВ ДЛЯ ЛІКУВАННЯ ГЕРПЕСУ <i>Пермінова А.Д., Бобрицька Л.О.</i>	409
БІОТЕХНОЛОГІЯ У ВЕТЕРИНАРНІЙ МЕДИЦИНІ ТА ФАРМАЦІЇ <i>Пихтіна А. В., Двінських Н. В.</i>	410
АКТУАЛЬНІСТЬ РОЗРОБКИ М'ЯКИХ ЛІКАРСЬКИХ ФОРМ З ЕКСТРАКТАМИ МЕЛІСИ ТА МУЧНИЦІ <i>Пікалова К.Ф., Ковальов В.В., Олійник С.В.</i>	412
ПЕРСПЕКТИВА РОЗРОБКИ ЛІКАРСЬКИХ ПРЕПАРАТІВ З ШТАМАМИ РОДУ <i>VACILLUS</i> <i>Мирончук Т.М., Полова Ж.М.</i>	414
ОБГРУНТУВАННЯ ЗНАЧЕННЯ рН ПІНИ НАШКІРНОЇ З ПОБІОТИКОМ <i>Сніюха Т.С., Полова Ж.М.</i>	415
АКТУАЛЬНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ БРУНЬОК ТОПОЛИ ЧОРНОЇ ДЛЯ ЛІКУВАННЯ ЗАХВОРЮВАНЬ СЕЧОСТАТЕВОЇ СИСТЕМИ <i>Д. І. Поляков, Л. І. Вишневська</i>	417
ПРОТИМІКРОБНІ ВЛАСТИВОСТІ КОМБІНАЦІЇ БРУНЬОК ВЕРБИ БІЛОЇ З ДЕКАМЕТОКСИНОМ <i>Попомаренко С. В., Ослодченко Т. П., Лук'яненко Т.В.</i>	418
АКТУАЛЬНІСТЬ СТВОРЕННЯ АДГЕЗИВНИХ ЛІКАРСЬКИХ ФОРМ РАНОЗАГОЮВАЛЬНОЇ ДІЇ <i>Попомаренко Т.О., Гаврилєнко Т.С.</i>	419
АКТУАЛЬНІСТЬ СТВОРЕННЯ ОРОДИСПЕРСНОЇ ПЛІВКИ СНОДІЙНОЇ ДІЇ <i>Попомаренко Т.О., Козлової Д.Ю.</i>	420
ДОСЛІДЖЕННЯ ФЛАВОНОЇДІВ БУЗКУ ЗВИЧАЙНОГО СОРТУ МІРАБО <i>Попик А. І., Кисличенко В.С., Іосипенко О.О., Новосел О.М., Скребцова К.С.</i>	421
ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ АПТЕЧНИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ <i>Попова І.А., Мазур А.М.</i>	422
ВИЗНАЧЕННЯ ЧИННИКІВ ВПЛИВУ НА РОЗВИТОК СЕРЦЕВО-СУДИННИХ ЗАХВОРЮВАНЬ <i>Попова І.А., Сфремова Г.Р.</i>	425
ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ РОБІТНИКІВ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ <i>Попова І.А., Іценко А.Р.</i>	428



ВИБІР АКТИВНИХ РЕЧОВИН У СТВОРЕННІ ОЛІВЦІВ ДЛЯ ЛІКУВАННЯ ГЕРПЕСУ <i>Пермінова А.Д., Бобрицька Л.О.</i>	409
БІОТЕХНОЛОГІЯ У ВЕТЕРИНАРНІЙ МЕДИЦИНІ ТА ФАРМАЦІЇ <i>Пихтіна А. В., Двінських Н. В.</i>	410
АКТУАЛЬНІСТЬ РОЗРОБКИ М'ЯКИХ ЛІКАРСЬКИХ ФОРМ З ЕКСТРАКТАМИ МЕЛІСИ ТА МУЧНИЦІ <i>Пікалова К.Ф., Ковальов В.В., Олійник С.В.</i>	412
ПЕРСПЕКТИВА РОЗРОБКИ ЛІКАРСЬКИХ ПРЕПАРАТІВ З ШТАМАМИ РОДУ <i>VACILLUS</i> <i>Мирончук Т.М., Полова Ж.М.</i>	414
ОБГРУНТУВАННЯ ЗНАЧЕННЯ рН ПІНИ НАШКІРНОЇ З ПОБІОТИКОМ <i>Сніюха Т.С., Полова Ж.М.</i>	415
АКТУАЛЬНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ БРУНЬОК ТОПОЛИ ЧОРНОЇ ДЛЯ ЛІКУВАННЯ ЗАХВОРЮВАНЬ СЕЧОСТАТЕВОЇ СИСТЕМИ <i>Д. І. Поляков, Л. І. Вишневська</i>	417
ПРОТИМІКРОБНІ ВЛАСТИВОСТІ КОМБІНАЦІЇ БРУНЬОК ВЕРБИ БІЛОЇ З ДЕКАМЕТОКСИНОМ <i>Попомаренко С. В., Ослодченко Т. П., Лук'яненко Т.В.</i>	418
АКТУАЛЬНІСТЬ СТВОРЕННЯ АДГЕЗИВНИХ ЛІКАРСЬКИХ ФОРМ РАНОЗАГОЮВАЛЬНОЇ ДІЇ <i>Попомаренко Т.О. , Гаврилєнко Т.С.</i>	419
АКТУАЛЬНІСТЬ СТВОРЕННЯ ОРОДИСПЕРСНОЇ ПЛІВКИ СНОДІЙНОЇ ДІЇ <i>Попомаренко Т.О. , Козлової Д.Ю.</i>	420
ДОСЛІДЖЕННЯ ФЛАВОНОЇДІВ БУЗКУ ЗВИЧАЙНОГО СОРТУ МІРАБО <i>Попик А. І., Кисличенко В.С., Іосипенко О.О., Новосел О.М., Скребцова К.С.</i>	421
ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ АПТЕЧНИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ <i>Попова І.А., Мазур А.М.</i>	422
ВИЗНАЧЕННЯ ЧИННИКІВ ВПЛИВУ НА РОЗВИТОК СЕРЦЕВО-СУДИННИХ ЗАХВОРЮВАНЬ <i>Попова І.А., Сфремова Г.Р.</i>	425
ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ РОБІТНИКІВ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ <i>Попова І.А., Іценко А.Р.</i>	428



Процес автоматизації за системою матеріального стимулювання має колосальне значення, оскільки мотивація - це емоції, і це підтверджується ще й цифрами.

Також слід зазначити, коли відбувається розробка системи матеріального стимулювання, слід уникати таких слів, як штрафи. Штрафів не повинно бути, це може бути замінено формулюванням «знижуючий коефіцієнт». Система з понижувальним коефіцієнтом має бути прописана у системі матеріального стимулювання. Не можна занадто часто змінювати підходи до системи матеріального стимулювання, не частіше ніж раз на півроку за потреби. Мотивація та стимулювання персоналу необхідно вибудовувати як стабільну систему. А преміальна частина, додаткове преміювання може змінюватися частіше.

Також керівникам аптечних мереж не слід забувати про нематеріальні методи стимулювання, вони справді відіграють значну роль у підвищенні лояльності та зацікавленості працівників у якісному обслуговуванні клієнтів. До таких методів слід віднести наступні:

- підвищення на посаді;

- публікація інформації про досягнення співробітників аптеки, наприклад, за допомогою внутрішньої розсилки. Так весь колектив не тільки дізнається про досягнення колег, а й прагнути до таких самих досягнень;

- вручення співробітникам відзнак у присутності колективу;

- участь у навчальних семінарах та конференціях;

- особиста подяка від керівництва аптеки із записом в особистій справі та трудовій книжці;

- привітання співробітників із днем народження та важливими святами – весіллям, народженням дітей тощо.

Стимули та методи стимулювання можуть бути різними, головне, що керівництво аптеки не витрачає при цьому будь-яких суттєвих фінансових ресурсів.

Також керівництво може застосовувати методи матеріально-негрошового стимулювання:

- функціональні пільги – оплата мобільного зв'язку, проїзду;

- соціальні пільги – повна чи часткова оплата басейну, спортивної зали, харчування, добровільного медичного страхування. Всі ці заходи – це не лише мотивація фармацевтів в аптеці, а й гарна турбота керівництва про своїх співробітників;

- повна або часткова оплата дитячих новорічних подарунків, подарунків до дня знань тощо;

- творчі та професійні пільги – оплата курсів підвищення кваліфікації, тренінгів (з продажу, роботи з конфліктними відвідувачами, ефективної комунікації тощо);

- вільний час та надання гнучкого графіка.

Наприклад, можна надати молодим мамам додатковий час відпочинку, найефективнішим співробітникам – додаткові дні відпочинку; заохочення



цінними подарунками за особливі здобутки. Наприклад, співробітників можна нагородити путівками, сувенірами до професійного свята.

Висновки. Узагальнюючи вищенаведене слід зазначити, що при створенні системи мотивації необхідно врахувати всі ситуації, зокрема нетипові, зробити розрахунки і переглянути всі параметри роботи персоналу. Таким чином, опрацювання самої системи мотивації - це тільки частина роботи. Далі всі дані слід накласти на математичну модель з урахуванням тих показників, які вже були, а далі підбираються і прораховуються найвдаліші варіанти. Також слід враховувати середній дохід співробітників на ринку. Тому розробка такої системи - велика економічна і математична праця. Тільки після розробки, починається друга частина роботи, не менш важлива, ніж перша - впровадження системи мотивації в аптеці, яка буде розглянута в наступних працях.

ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ У ФАРМАЦІЇ КУКОЛИЦІ БІЛОЇ (*MELANDRIUM ALBUM MILL.*)

Похиляк В. А., Бурда Н. Є.

Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна

Вступ. Куколиця біла (*Melandrium album* Mill.; синоніми: *Silene latifolia* Poir., *Silene alba* (Mill.) Krause.) – рослина родини Гвоздикові (Caryophyllaceae), яка поширена на території України як бур'ян.

У літературі зустрічаються інші назви цієї рослини, а саме: смілка широколиста, смілка біла, меландріум білий, дрімота біла, оберна широколиста.

Науковцями проводяться наукові дослідження щодо вивчення рослини роду *Silene*, до якого і відноситься досліджувана рослина. Наприклад, корейськими науковцями виявлено протизапальну активність для *Melandrium firmum*. Крім того, для екстрактів, одержаних із сировини *Silene jenseensis* визначена антиоксидантна дія.

Для представників роду *Silene*, зокрема *Silene alba*, *Silene conoidea*, *Silene dichotoma*, *Silene italica*, *Silene supina*, *Silene vulgaris*, характерна антимікробна активність, що підтверджена різними дослідженнями, проведеними *in vitro*.

Сировина *Silene viridiflora* має адаптогенну, тонізувальну, актопротекторну та імуномодулювальну активність.

З огляду на позитивні результати експериментів щодо фармакологічних ефектів рослин цього роду актуальним є проведення вивчення сировини куколиці білої.

Мета дослідження. Метою нашого дослідження було проведення критичного огляду наукової літератури щодо стану вивченості куколиці білої, зокрема у контексті фармакологічної активності.

Методи дослідження. Аналіз наукової літератури щодо фармакологічної активності сировини куколиці білої.

Основні результати. У результаті проведеного поглибленого вивчення літератури визначено, що сировину куколиці білої застосовують у народній медицині як засіб, що володіє знеболювальною, протизапальною,

Міністерство охорони здоров'я України
Національний фармацевтичний університет
Кафедра аптечної технології ліків
Кафедра заводської технології ліків

Сертифікат №218

Даний сертифікат засвідчує, що

Іщенко А.Р.

брав(ла) участь у III Міжнародній науково-практичній конференції

**"ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ТА ПРИКЛАДНІ ДОСЛІДЖЕННЯ У ГАЛУЗІ
ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ", ПРИСВЯЧЕНІЙ 100-РІЧЧЮ З ДНЯ
НАРОДЖЕННЯ Д. П. САЛА**

24 листопада 2023 р., м. Харків, Україна

Проректор з науково-педагогічної
роботи НФаУ, проф.



Інна ВЛАДИМИРОВА



Національний фармацевтичний університет

Факультет фармацевтичний

Кафедра Організації та економіки фармації

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 226 Фармація, промислова фармація

(шифр та назва)

Освітня програма Фармація

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувачка кафедри
організації та економіки
фармації**

В.о. Ганна ПАНФІЛОВА

“ 20 ” вересня 2023 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Анастасії ІЩЕНКО**

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Розробка шляхів підвищення ефективності праці працівників аптечних закладів», керівник кваліфікаційної роботи: Ірина ПОПОВА, к.е.н., доцент, затверджений наказом НФаУ від “23” жовтня 2023 року № 233
2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи: грудень 2023 р
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові та законодавчі акти, Інтернет-мережа.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
 - визначити сутність та класифікацію видів мотивації персоналу;
 - розглянути класифікацію методів мотивації;
 - дослідити зарубіжні методи мотивації праці;
 - оцінити мотиви у працівників аптечної мережі;
 - визначити чинники впливу на ефективність праці фармацевтів;
 - розробити напрями удосконалення системи мотивації працівників аптечної мережі;
 - визначити напрями підвищення ефективності праці працівників аптечних закладів.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 10 таблиць, 10 рисунків

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Ім'я, ПРІЗВИЩЕ, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Ірина ПОПОВА, доцент закладу вищої освіти кафедри організації та економіки фармації	вересень 2023	вересень 2023
2	Ірина ПОПОВА, доцент закладу вищої освіти кафедри організації та економіки фармації	жовтень 2023	жовтень 2023
3	Ірина ПОПОВА, доцент закладу вищої освіти кафедри організації та економіки фармації	листопад 2023	листопад 2023

7. Дата видачі завдання: 20 вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Дослідження літературних джерел щодо підвищення ефективності праці працівників аптечних закладів	вересень	виконано
2.	Визначення сутності та класифікації видів мотивації персоналу. Дослідження класифікації методів мотивації	вересень	виконано
3.	Оцінка мотивів у працівників аптечної мережі	жовтень	виконано
4.	Визначення чинників впливу на ефективність праці фармацевтів	жовтень	виконано
5.	Розробка напрямів удосконалення системи мотивації працівників аптечної мережі	листопад	виконано
6.	Визначення напрямів підвищення ефективності праці працівників аптечних закладів	листопад	виконано
7.	Оформлення кваліфікаційної роботи до друку	грудень	виконано

Здобувач вищої освіти

Анастасія ІЩЕНКО

Керівник кваліфікаційної роботи

Ірина ПОПОВА

ВИТЯГ З НАКАЗУ № 233
по Національному фармацевтичному університету
від 23 жовтня 2023 року

Затвердити тему, керівника та рецензента кваліфікаційної роботи здобувачу вищої освіти заочної форми навчання фармацевтичного факультету НФаУ 2024 року випуску:

№ з/п	Прізвище, ім'я по батькові здобувача вищої освіти	Тема кваліфікаційної роботи (українською мовою)	Тема кваліфікаційної роботи (англійською мовою)	Керівник кваліфікаційної роботи	Рецензент кваліфікаційної роботи
1.	Іщенко Анастасія Русланівна	Розробка шляхів підвищення ефективності праці працівників аптечних закладів	Development of you will improve the work efficiency of pharmacy workers	доц. Попова І. А.	проф. Пестун І. В.

ПІДСТАВА: службова записка завідувача кафедри про затвердження теми кваліфікаційної роботи, керівника та рецензента.

Вірно: пров. фахівець деканату



Н. В. Фоменко

ВИСНОВОК

**Комісії з академічної доброчесності про проведену експертизу
щодо академічного плагіату у кваліфікаційній роботі
здобувача вищої освіти**

№122390 від « 10» грудня 2023 р.

Проаналізувавши випускну кваліфікаційну роботу за магістерським рівнем здобувача вищої освіти заочної форми навчання Іщенко Анастасії Русланівни, _____ курсу, _____ групи, спеціальності 226 Фармація, промислова фармація, на тему: «Розробка шляхів підвищення ефективності праці працівників аптечних закладів / Development of you will improve the work efficiency of pharmacy workers», Комісія з академічної доброчесності дійшла висновку, що робота, представлена до Екзаменаційної комісії для захисту, виконана самостійно і не містить елементів академічного плагіату (копіляції).

**Голова комісії,
професор**



Інна ВЛАДИМИРОВА

7%

14%

ВІДГУК

**наукового керівника на кваліфікаційну роботу ступеня вищої освіти
магістр спеціальності 226 Фармація, промислова фармація**

Анастасії ІЩЕНКО

**на тему: «Розробка шляхів підвищення ефективності праці працівників
аптечних закладів»**

Актуальність теми. Процес стимулювання персоналу в умовах сучасного фармацевтичного ринку і конкуренції між його учасниками виходить на перший план. Стимулювання персоналу стала одним з ключових елементів в підтримці конкурентоспроможності учасників ринку. Тому сучасному керівникові настільки необхідно розуміти своїх працівників і орієнтуватися на їх думку в процесі управління. Правильно стимулюючи працівника, керівник може коригувати (в певних межах) і координувати його трудову діяльність для отримання від неї найбільшого позитивного результату для всього підприємства, що й підтверджує актуальність обраної теми.

Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість.

Практичну цінність в роботі мають визначені мотиви працівників аптечної мережі 911, а також чинники, які впливають на ефективність їх роботи. Особливої уваги заслуговує запропоновані автором напрями удосконалення системи мотивації працівників аптечної мережі 911, а також напрями підвищення ефективності праці працівників аптечних закладів.

Оцінка роботи. У випускній кваліфікаційній роботі другого (магістерського) ступеня вищої освіти Анастасія ІЩЕНКО запропонувала напрями підвищення ефективності праці працівників аптечних закладів.

Загальний висновок та рекомендації про допуск до захисту. Під час виконання роботи Анастасія ІЩЕНКО проявила уміння працювати з літературою, узагальнювати отримані результати, робити висновки на підставі

проведених досліджень. Таким чином, кваліфікаційна робота відповідає вимогам та може бути подана до захисту.

Науковий керівник

Ірина ПОПОВА

"4" грудня 2023 р.

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу ступеня вищої освіти магістр спеціальності 226
Фармація, промислова фармація

Анастасії ІЩЕНКО

на тему: «Розробка шляхів підвищення ефективності праці працівників
аптечних закладів»

Актуальність теми. Управління людьми має важливе значення для всіх підприємств, зокрема великих і малих, промислових та в сфері послуг. Без кваліфікованого персоналу жодне підприємство не зможе досягнути поставлених цілей і вижити. Вкладення в людські ресурси стають довгостроковим чинником конкурентоспроможності та стійкого функціонування підприємства. Керівники повинні пам'ятати, що кожна людина індивід і потрібно мотивувати працівників індивідуально. Отже, індивідуальна і групова мотивація у менеджменті підприємства є важливою складовою для керівників, яку потрібно вивчати і вдосконалювати.

Теоретичний рівень роботи. У роботі використаний сучасний інструментарій, які використовуються у організаційно-економічних роботах. Застосовуються сучасні методичні підходи та методики, які дозволяють у повному обсязі досягти поставленої мети та завдань дослідження.

Пропозиції автора по темі дослідження. Визначено чинники впливу на ефективність праці фармацевтичних працівників аптечної мережі 911, запропоновано напрями підвищення ефективності їх праці.

Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість. Проведений в роботі аналіз дозволив запропонувати напрями підвищення ефективності праці працівників аптечних закладів та оцінити ефективність від запропонованих заходів.

Недоліки роботи. Необхідно б було проаналізувати якісний склад працівників аптечної мережі 911.

Загальний висновок і оцінка роботи. Незважаючи на недоліки, випускна кваліфікаційна робота Анастасії ІЩЕНКО відповідає темі завдання та є вельми

актуальною. Робота відповідає вимогам до випускної кваліфікаційної роботи ступеня вищої освіти магістр та може бути представлена до захисту.

Рецензент _____ проф. Ірина ПЕСТУН

"15" грудня 2023 р.

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ВИТЯГ З ПРОТОКОЛУ № 7

«21» грудня 2023 року

м. Харків

засідання кафедри

Організації та економіки фармації

Голова: завідувачка кафедри, доктор фарм. наук, професор Ганна ПАНФІЛОВА.

Секретар: канд. фарм. наук, доцент Алла ЛЕБЕДИН.

ПРИСУТНІ:

Зав. каф., проф. Ганна ПАНФІЛОВА, проф. Інна БАРАНОВА, проф. Вікторія НАЗАРКІНА, проф. Алла НЕМЧЕНКО, доц. Наталія ДЕМЧЕНКО, доц. Тетяна ДЯДЮН, доц. Алла ЛЕБЕДИН, доц. Вікторія МІЩЕНКО, доц. Світлана МОРОЗ, доц. Ірина ПОПОВА, доц. Наталія ТЕТЕРИЧ, доц. Віталій ЧЕРНУХА.

ПОРЯДОК ДЕННИЙ:

Про представлення до захисту в Екзаменаційну комісію кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти випускного курсу НФаУ 2024 року випуску.

СЛУХАЛИ: про представлення до захисту в Екзаменаційну комісію кваліфікаційної роботи на тему: «Розробка шляхів підвищення ефективності праці працівників аптечних закладів», здобувача вищої освіти Фм18(5.6з)-01а групи НФаУ 2024 року випуску Іщенко Анастасію Русланівну

Науковий (-ві) керівник (-ки) к.е.н., с.н.с. Ірина ПОПОВА

Рецензент д.фарм.н., проф. Ірина ПЕСТУН

УХВАЛИЛИ: Рекомендувати до захисту кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти Ангеліни БОБРУШКО групи Фм18(5.6з)-01а на тему: «Розробка шляхів підвищення ефективності праці працівників аптечних закладів».

Зав. кафедри організації та
економіки фармації

Ганна ПАНФІЛОВА

Секретар кафедри

Алла ЛЕБЕДИН

НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Направляється здобувач вищої освіти Ангеліна БОБРУШКО до захисту кваліфікаційної роботи за галуззю знань 22 Охорона здоров'я спеціальністю 226 Фармація, промислова фармація освітньою програмою Фармація на тему: «Розробка шляхів підвищення ефективності праці працівників аптечних закладів»

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Декан факультету _____

/ Микола ГОЛІК /

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Анастасія ІЩЕНКО представила кваліфікаційну роботу, яка за об'ємом теоретичних і практичних досліджень повністю відповідає вимогам до оформлення кваліфікаційних робіт.

Керівник кваліфікаційної роботи

Ірина ПОПОВА

«4» грудня 2023 р.

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційну роботу розглянуто. Здобувач вищої освіти Анастасії ІЩЕНКО допускається до захисту даної кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач(ка) кафедри
організації та економіки фармації
- _____

Ганна ПАНФІЛОВА

«21» грудня 2023 р.

Кваліфікаційну роботу захищено

у Екзаменаційній комісії

« 05 » лютого 2024 р.

З оцінкою _____

Голова Екзаменаційної комісії,

доктор фармацевтичних наук, професор

_____ /Марія ЗАРІЧКОВА /