

ЖУРНАЛ ДЛ Я РАБОТНИКОВ ФАРМАЦИИ И МЕДИЦИНЫ

ПРОВИЗОР®

19

ОКТАБРЬ 2008

Виробник: ВАТ «Фармак», Україна. Тел.: (044) 496-87-54. www.farmak.ua. Реєстраційні свідоцтва № ДА/1877/01/01 - ДА/1877/02/01



7

Мотивація персоналу фармацевтичних організацій

11

Лекарственные препараты для лечения аллергических заболеваний

16

Лечение инфекций мочевыводящего тракта

20

Медицина доказательств: поиск своего места

34

Консультация по лечебной косметике: рекомендации и акценты

42

О взаимодействии лекарств и пищи



Мотивація персоналу фармацевтичних організацій

В. М. ТОЛОЧКО, д. ф. н., проф., Л. В. ГАЛІЙ, к. ф. н., доц., ІПКФ НФаУ

Мотивація тісно пов'язана із ефективною діяльністю персоналу, його вмінням бути наполегливим та долати перешкоди, працювати із повною віддачею та ентузіазмом. Безумовно, мотивація персоналу є однією з найважливіших функцій менеджменту та першочерговою задачею у повсякденній діяльності керівника фармацевтичної організації. Отже, у цій статті ми зробимо спробу узагальнити положення існуючих мотиваційних теорій та вказати перспективи їх використання для підвищення продуктивності праці спеціалістів фармації.

Як відомо, напрям та характер трудової поведінки працівника базуються на певних мотивах, внутрішніх спрямуваннях та особистісних цінностях. У свою чергу, в основі мотивів та інтересів особистості лежать незадоволені потреби. Таким чином, чим краще менеджер розуміє потреби персоналу, тим більше вірогідність впливу на його поведінку, а також можливостей її змінювати.

Нагадаємо, що фахівці з управління персоналом відрізняють мотивацію внутрішню та зовнішню. Відповідно до цієї класифікації — це або відносно стійка система мотивів, які визначають поведінку особи, що спрямована на успіх, або процес спонукання інших осіб до діяльності з метою досягнення цілей організації.

Вже починаючи з 20-х років минулого сторіччя дослідженню та впливу на «людські відносини» організації приділяли багато уваги [2]. Від тих часів розуміння того, що робота повинна задовольняти со-

ціальні потреби працівника, надавати йому почуття групової приналежності та можливість встановлення соціальних зв'язків дуже глибоко увійшло у свідомість керівників. Зазначені ідеї набули поширення у роботах засновників змістовних теорій мотивації А. Маслоу та Ф. Герцберга.

Звичайно, що найпопулярнішою мотиваційною теорією вважають ієрархію потреб А. Маслоу [1]. Відповідно до неї, відрізняють п'ять категорій потреб, які перераховані від нижчого до вищого рівня: фізіологічні потреби; потреби у безпеці; соціальні потреби (приналежність до групи, визнання); потреби у пошані з боку інших; потреби у самоактуалізації. Автор теорії стверджує, що спочатку нас мотивують потреби нижчого рівня, а коли вони задоволені ми звертаємося до потреб більш високого рівня. Якщо слідувати теорії Маслоу, то організації повинні розробляти такі системи мотивації, які б сприяли пе-

реходу працівника від одного рівня потреб до наступного та, в решті решт, допомагали йому дістати самоактуалізації. Іншими словами, завданням керівника є сприяти працівникові у реалізації власного трудового потенціалу та розвитку його здібностей і навичок.

Досвід та практика багатьох організацій, у тому числі і фармацевтичних, які при побудові системи мотивації трудової діяльності зверталися до моделі ієрархії потреб Маслоу, узагальнені у таблиці.

Але, не зважаючи на привабливість моделі Маслоу, у сьогоденні вона не отримала практичного підтвердження та підпадає критиці. Основним її недоліком вважають відсутність гнучкості, на відміну від того, що бажання людини задовольняти будь-які потреби може змінюватися протягом життя. До того ж, встановлено, що можливо відчувати потреби усіх рівнів одночасно, а не задовольняти їх поступово рівень за рівнем. Так, навіть той працівник, що прагне самоактуалізації, може



відчуті значне розчарування, якщо йому знизять заробітну платню.

Інше дуже важливе дослідження мотивації пов'язане із ім'ям **Ф. Герцберга**. Проводячи опитування працівників, він намагався визначити, які фактори, що характеризують роботу, викликають задоволення та мотивацію її виконувати, а які, навпаки, викликають особливе розчарування та демотивацію. Цікаво, що дослідник визначив дві зовсім різні групи факторів. Так, працівник, який відмічав низку заробітну платню як причину незадоволення, не завжди відмічав високий заробіток як джерело задоволення. Модель мотивації за Герцбергом наведена на рис. 1.

Демотивуючі фактори Герцберг називав гігієнічними [7]. Ці фактори незначно впливають на мотивацію працівників, але вони необхідні для підтримання відповідного її рівня. Іншими словами, працівники завжди передбачають їх наявність, а тому вдосконалення гігієнічних факторів не призведе до підвищення задоволення роботою та мотивації.

Важливим висновком дослідника було допущення того, що окремі фактори, як мотиваційні, так і демотиваційні, мають різну тривалість дії. Так, найтриваліший термін дії їм демотивуючих факторів має рівень заробітної платні. Серед факторів мотивації — найдовше мотивує працівників саме мотивація відповідальністю.

Недоліками теорії Герцберга вважають некоректність вживання термінів «мотивація» та «задоволення» як взаємозамінюваних, а також її обмежене застосування (рівень керівного складу підприємства).

Ще раз зазначимо, що розглянуті теорії засновані на припущенні, що різних людей мотивують різні потреби. У зв'язку з цим, задачею організації є надання працівникам певних винагород або стимулів, які задовольняють їх потреби.

Інших поглядів на мотивацію допримувалися представники процесуальних теорій **В. Врум** та **Дж.**

Таблиця. Використання теорії Маслоу для підвищення мотивації персоналу [8], (адаптовано авторами)

Потреби	Шляхи задоволення потреб працівників
Фізіологічні	Добрі умови праці; приваблива заробітна платня; дотації для оплати житла, проїзду та харчування
Потреби у безпеці	Привабливі умови пенсійного забезпечення; медичне страхування; стабільні умови праці; проведення політики довгострокового найму
Соціальні потреби	Сприяння відкритому спілкуванню; організація спільних неформальних заходів; участь у спортивних та громадських організаціях
Потреби у пошані	Позитивний зворотній зв'язок; планування кар'єри; проведення заходів з оцінювання професійної майстерності
Потреби у самоактуалізації	Сприяння творчому підходу; певна самостійність та вільність у прийнятті рішень; складні завдання, що кидають виклик

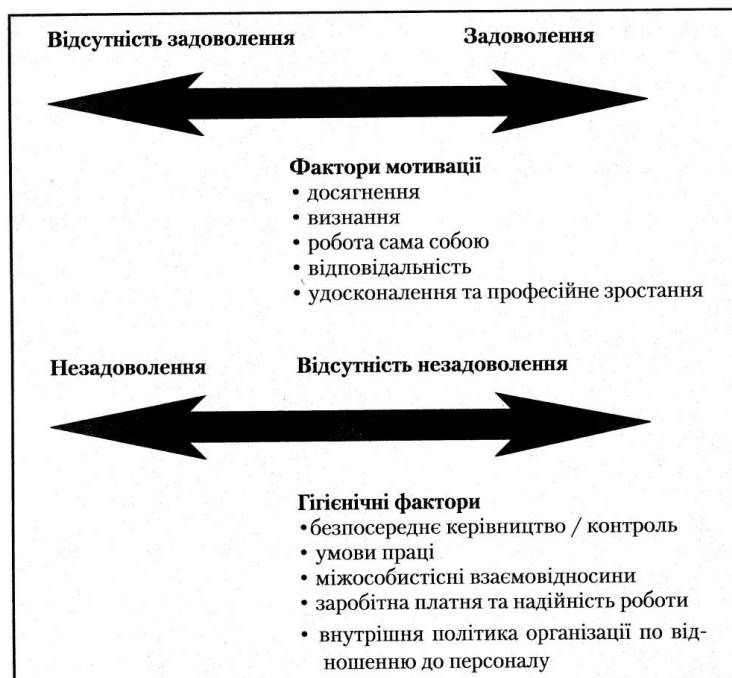


Рис. 1. Модель мотивації за Герцбергом [9]

Адамс. В. Врум у своїй теорії очікування передбачав, що не винагорода сама по собі має значення для мотивації, а лише взаємозв'язок між зусиллями та винагородою. Іншими словами, якщо цей зв'язок чітко прослідкується, то винагорода або покарання будуть нести значний мотивуючий ефект. У разі відсутності такого взаємозв'язку мотивація відсутня [11]. Важливо, що на силу цього взаємозв'язку впливає низка факторів: здібності та навички праців-

ника, цілі (конкретні, вимірювані, погоджені, реалістичні, та визначені за часом), ресурси, час, організація праці (відповідність устаткування, достатність повноважень). Взаємозв'язок між спрямованими зусиллями працівника та результатами роботи наведено на рис. 2.

Дж. Адамс — автор теорії справедливості зазначав, що встановлюючи взаємозв'язок між зусиллями працівника та винагородою, також важливо пам'ятати про справедли-



ве відношення до усіх співробітників організації, бо працівник завжди порівнює відповідність своїх зусиль та винагороди з зусиллями та винагородами інших працівників [5].

Отже, за розглянутими теоріями Врума та Адамса, мотивація є результатом свідомого прийняття рішення працівника. Персонал працює мотивовано, якщо виконання роботи залежить від їх спрямованих зусиль, а винагорода розподіляється справедливо за результатами роботи.

У цілому, необхідно зазначити, що теорія очікування, як і усі вищезгадані мотиваційні теорії, розроблялася в інших економічних умовах, які значно відрізняються від сучасних.

Найбільш послідовною із сучасних теорій мотивації є теорія психологічного контракту. На думку Руссо, психологічний контракт це очікування, що пов'язані із взаємними зобов'язаннями. Очікування перетворюються у контракт, коли працівник вважає, що віддає роботодавцю певний об'єм праці в обмін на відповідну винагороду. Як усвідомлені зобов'язання, психологічний контракт відрізняється від більш загального поняття очікування, бо передбачає існування обов'язків та є взаємним [10]. Отже, психологічний контракт — це модель зустрічних очікувань, у якій визначено як співвідносяться очікування працівника та очікування організації. Якщо працівник та роботодавець не розділяють загальної точки зору на зустрічні очікування, то в організації можуть виникнути проблеми. Важливим аспектом психологічного контракту є шляхи, якими зобов'язання доводяться до працівника. Нажаль, дуже рідко ці шляхи оговорюються відкрито.

Тому, відповідно до теорії психологічного контракту, керівники повинні приділяти увагу управлінню очікуваннями працівників, а визначальною задачею у рамках роботи з персоналом є встановлення здорових, стійких психологічних контрактів з усіма співробітниками.

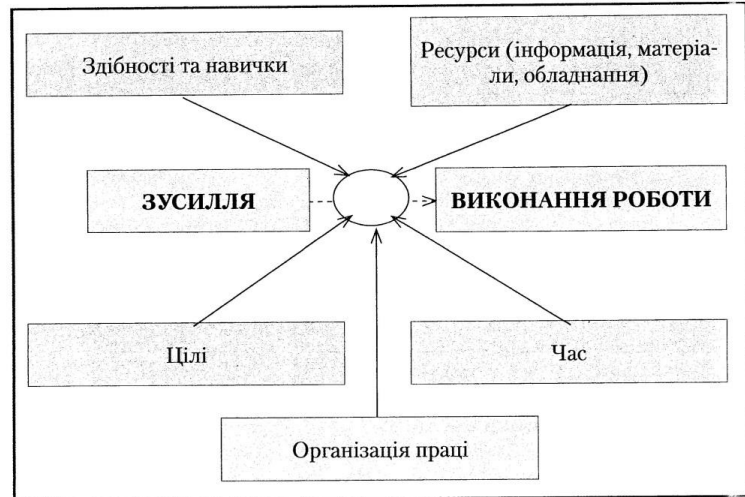


Рис. 2. Фактори, які впливають на силу взаємозв'язку між зусиллями працівника та виконанням роботи [3]



Рис. 3. Зв'язок параметрів роботи з психологічним станом працівника та результатами роботи

Не потребує доказу твердження, що працівник більш мотивований, якщо він виконує роботу, яка йому подобається. Отже, існує підхід до мотивації персоналу протилежний розглянутим, який акцентує увагу не на суб'єктивних пот-

ребях або очікуваннях працівника, а, безпосередньо, на роботі, що ним виконується. Можливо структурувати роботу та, відповідно до її проєктованої структури, контролювати працівника, розширювати або обмежувати його повноваження, вплива-



на продуктивність та задоволеність працею.

Таким чином, дуже важливим аспектом є вміння сучасних керівників фармацевтичних підприємств займатися проектуванням роботи, тим більш, що з часом будуча робота розвивається, тобто її виконання потребує вже додаткових умінь, навичок, повноважень, а також зв'язків.

Так, проведені нами дослідження сучасної організації праці спеціалістів фармації доводять про розвиток роботи. Наприклад, якщо робота провізора-технолога з прийому рецептів та відпуску ліків у 70-ті роки минулого сторіччя нараховувала істотні різноманітні елементи, то у сучасних умовах він повинен виконувати більш ніж тридцять різних елементів роботи [4].

Саме у зв'язку з постійним розвитком роботи потребують періодичного перегляду посадові інструкції. До того ж, причинами перепроєктування роботи можуть бути проведення реорганізації підприємства, впровадження нових технологій, підбір нових співробітників, щорічні атестації персоналу.

Проектуванням роботи та розробкою моделі її характеристик займалися *Хекман* та *Олдхем*. Запропонована ними модель описує існуючий взаємозв'язок між характеристиками роботи, психологічним станом працівника та результатами роботи. За думкою авторів, ключовими параметрами роботи, яка буде викликати у працівника високу внутрішню мотивацію через формування відповідного психічного стану є різноманітність навичок, цілісність роботи, її важливість, автономність працівника при її виконанні та існування зворотнього зв'язку про результати діяльності [4]. Модель основних характеристик роботи наведено на рис. 3.

Зрозуміло, що параметр різноманітності навичок вказує на те, які види робіт та елементи необхідно виконувати працівнику. Необхідно визначити, що різноманітність навичок повинна бути зваженою, бо в ін-

шому випадку у працівника може виникати відчуття фрагментарності роботи.

У рамках моделі Хекмана та Олдхем, різноманітність навичок, цілісність та важливість роботи визначають ступень її значущості та цінності для працівника. Таким чином, при проектуванні роботи важливо дотримуватися балансу кожного з них.

Ще одним важливим параметром роботи є її автономність. Тобто, наявність певної свободи у встановленні працівником черговості виконання робіт та виборі методів. Вона вкрай необхідна для виникнення відповідальності за успіх або його відсутність у роботі.

Останній з параметрів, що формує знання про реальні результати роботи є зворотний зв'язок. Як усвідомлення ефективності виконаної роботи, він може бути внутрішнім та зовнішнім.

Отже, врахування розглянутих концепцій при проектуванні роботи дозволяє стверджувати, що поперше, працівники, які виконують роботу, що можливо високо оцінити за всіма зазначеними параметрами більш мотивовані, задоволені та виконують її з вищою продуктивністю, ніж інші. По-друге, параметри роботи впливають на особисті досягнення та психологічний стан працівника. По-третє, зазначені параметри взаємопов'язані, і тому, нульове значення будь-якого з них призводить до скасування усього мотивуючого потенціалу роботи.

З іншого боку, практичне значення розглянутої моделі характеристик роботи полягає у можливості підвищувати її мотивуючий потенціал. Існують декілька методів, що сприяють збагаченню роботи. Так, при недостатній різноманітності навичок у роботі працівника доцільно комбінувати завдання, що дозволить працівникові приймати участь у виконанні різних завдань. Ще одним методом є проектування робіт за груповим (бригадним) принципом з метою виконання комплексних завдань, вирішення певних про-

блем тощо. Важливість виконуваної роботи можливо підвищити шляхом наділення працівника додатковою відповідальністю, наприклад, за встановлення зовнішніх зв'язків із оточенням. З цієї ж метою доцільно делегувати працівникові деякі з обов'язків керівника, такі як врахування витрат структурного підрозділу або вирішення питань щодо необхідності навчання.

Таким чином, процес мотивації персоналу досить складний та неоднозначний. Тому, не зважаючи на значну кількість мотиваційних теорій, які вже розроблені та продовжують розроблятися, жодна з них не може бути самодостатньою. А професіоналізм керівника залежить від його вміння використовувати теоретичні концепції для покращення розуміння власної практичної ситуації.

1. Маслоу А.Г. Мотивация и личность: Пер. с англ. — СПб.: Евразия, 1999. — 403 с.

2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 2002. — 704 с.

3. Понимание людей на работе: Кн. 1. Учебное пособие/Пер. с англ. — Жуковский: МИМ ЛИНК, 2007. — 104 с.

4. Толочко В.М., Галій Л.В., Васи́лін В.Ю. Дослідження організації праці провізора аптеки//Фармацевтичний журнал. — 2007. — №3. — С. 48–55.

5. Adams J.S. Advances in Experimental Social Psychology. — New York, Academic Press, 1965. — Vol. 2. — P. 267–299.

6. Hackman J.R., Oldhem G.R. Motivation through the design of work//Organization Behavior and Organizational Performance. — 1976. — Vol. 16. — P. 250–279.

7. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. The motivation to work. — New York, Wiley, 1959. — 135 p.

8. Huczynski A., Buchanan D. Organizational Behaviour. — London, Prentice Hall, 1991. — 128 p.

Полный список литературы — на сайте www.provisor.com.ua