

Рекомендована д.ф.н., професором А.С.Немченко

УДК 615.12:303.43:658.818.3

МОТИВАЦІЯ ПРОВІЗОРІВ ЯК СКЛАДОВА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ АПТЕЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

О.В.Тутутченко, І.В.Пестун, З.М.Мнушко

Національний фармацевтичний університет

Обґрунтована мотиваційна компонента в системі стратегічного планування аптечних підприємств. Розроблена система стимулювання оплати праці провізорів згідно з досягненням ними показників ефективності складових збалансованої системи показників.

В умовах сучасної ринкової економіки, високого рівня конкуренції, нестабільності та мінливості факторів зовнішнього середовища мотивація є одним із основних аспектів ефективного менеджменту на підприємствах. Напрямам ефективної мотивації в розрізі концепції управління персоналом в організаціях фармацевтичного профілю присвячені дослідження вітчизняних та закордонних наукових діячів [2, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 11]. Проте особливості мотиваційної складової в системі стратегічного планування на базі аптечного закладу, зокрема, при використанні збалансованої системи показників (ЗСП) ще не були досліджені.

Метою роботи стало визначення та розробка системи мотивації персоналу при реалізації стратегії аптечних підприємств. У ході досліджень використані статистичні та економіко-математичні методи аналізу.

Мотивацію у складі ЗСП слід розглядати як створення умов, при яких особисті цілі співробітників співпадають з корпоративними цілями організації при реалізації стратегічного плану. Задоволення потреб співробітників у процесі досягнення основних показників ефективності стратегічного плану обумовлює успішну реалізацію поставлених перед ними завдань [1, 4], (рис.).

У значній мірі мотивації — це процес внутрішнього спонукання співробітників аптечних закладів до реалізації індивідуальних завдань у рамках системи стратегічного планування. На реалізацію внутрішньої мотивації впливають як соціально-психологічні якості персоналу (ціннісні орієнтири, соціальні установки, стереотипи), так і індивідуально-психологічні фактори (сприйняття, емоції, відчуття, характер, воля, розумова діяльність, здібності). Крім того, керівництву аптечних закладів слід ідентифікувати основні ознаки

високої мотивації співробітників, зокрема, провізорів:

- відданість справі (знання фармацевтичних товарів, особливостей їх реалізації, використання стандартів обслуговування, схильність до навчання і розвитку, підвищення професійних умінь та навиків);
 - енергія (загальна енергетика співробітника, захопленість роботою, бажання удосконалюватися, випромінювання бадьорості, гарного настрою, що має особливе значення при роботі з відвідувачами аптеки та при контакті з рядовими співробітниками і менеджерами);
 - цілеспрямованість (уміння добиватися поставлених цілей, в даному випадку керівництву необхідно скоординувати індивідуальні цілі співробітників із стратегічною спрямованістю розвитку аптеки);
 - відповідальність (бажання брати на себе відповідальність, відчуття відповідальності, обов'язковість, прагнення розширювати свої повноваження: саме співробітники з високим ступенем відповідальності можуть бути кандидатами на вакантні посади — завідувачів відділами, заступників завідувача аптеки, завідувачів аптек);
 - практездатність (уміння якісно виконувати поставлені завдання за визначені терміни, подолання перешкод, труднощів; для провізорів це досить важливо через необхідність постійної концентрації зусиль і різноманітність завдань) [4].
- Згідно з аналізом на мотиваційну компоненту співробітників аптечних закладів також впливають заходи, спрямовані на навчання як окремого співробітника (за наслідками оцінки ефективності його діяльності та суб'єктивної оцінки його безпосереднього лінійного керівника), так і на колектив у цілому (проведення тренінгів, які підвищують професійний рівень провізорів). Проте основним зовнішнім стимулом для співробітників аптек є матеріальна мотивація у вигляді грошової компенсації за виконану роботу. Основні фактори, які впливають на формування компенсаційного пакету (заробітної плати) співробітників аптечного закладу, представлені в табл. 1.



Рис. Роль мотиваційної складової в процесі реалізації стратегічних цілей аптеки.

Матеріальне стимулювання співробітників аптек у рамках реалізації ЗСП здійснюється, в основному, за рахунок перемінної (преміальної) частини грошової компенсації. Саме особисті результати роботи співробітників, їх внесок у досягнення запланованих показників ефективності є

основою їх матеріального стимулювання. Взаємозв'язок матеріальних і нематеріальних складових обумовлює ефективну організацію роботи аптек у процесі реалізації товарів аптечного асортименту. Опрацювання представленого підходу здійснено на прикладі аптеки №208 м. Донецька. Кількіс-

Таблиця 1

Фактори впливу на складові компенсаційного пакету співробітників аптечного закладу

Складова компенсаційного пакету (заробітної плати)	Фактори впливу (порядок відповідає ступеню впливу)
Постійна частина (базовий оклад)	1) ринок праці (кон'юнктура ринку) 2) фінансовий стан аптечного закладу 3) політика керівництва аптечного підприємства в сфері оплати праці 4) посадовий рівень співробітника 5) особисті результати праці провізоря (уміння і компетенції, внесок у діяльність організації, досвід роботи)
Перемінна (премії)	1) фінансовий стан аптечного закладу 2) політика керівництва аптечного закладу в сфері оплати праці 3) особисті результати праці провізоря (уміння і компетенції, внесок у діяльність організації, досвід роботи) 4) ринок праці (кон'юнктура ринку) 5) посадовий рівень співробітника

Таблиця 2

Система нарахування заробітної плати провізорам за звітний період*

№	КЧ	ТО	СВЧ	СО	Т	ГТ	БО	ТО/Г	КЧ/Г	БСВЧ	БКЧ	БТО/Г	БСО	ΣБ	ПВΣБ	ПВΣТО	ΣΠВ	П	ЗП
ПІБ 1	2638	230533	87.39	10	8.98	200	1796.0	1152.7	13.19	12.1	5	9	11	37.1	8.89	10.24	19.13	1655	3451.01
ПІБ 2	1521	106429	69.97	10	8.68	116	1006.9	917.5	13.11	3.3	9	6	11	29.3	7.02	4.73	11.75	1017	2023.39
ПІБ 3	2891	221480	76.61	9	8.68	194	1683.9	1141.6	14.90	6.6	11	8	10	35.6	8.54	9.84	18.37	1589	3273.04
ПІБ 4	2000	150850	75.43	10	8.68	183	1588.4	824.3	10.93	5.5	6	5	11	27.5	6.59	6.70	13.29	1150	2738.25
ПІБ 5	1517	90592	59.72	8	8.38	116	972.1	781.0	13.08	1.1	12	4	9	26.1	6.26	4.02	10.28	889	1861.38
ПІБ 6	2664	208100	78.12	9	8.98	195	1751.1	1067.2	13.66	7.7	10	10	10	37.7	9.04	9.24	18.28	1581	3332.38
ПІБ 7	3088	268243	86.87	12	8.98	200	1796.0	1341.2	15.44	11	13	11	13	48	11.51	11.91	23.42	2026	3821.93
ПІБ 8	1657	129701	78.27	8	8.98	164	1472.7	790.9	10.10	8.8	2	2	9	21.8	5.23	5.76	10.99	950	2423.08
ПІБ 9	2270	189683	83.56	9	8.38	196	1642.5	967.8	11.58	9.9	4	7	10	30.9	7.41	8.42	15.83	1370	3011.98
ПІБ 10	2238	219931	98.27	12	8.98	168	1508.6	1309.1	13.32	13.2	8	13	13	47.2	11.32	9.77	21.08	1824	3332.39
ПІБ 11	2860	282176	98.66	11	8.98	168	1508.6	1679.6	17.02	14.3	7	12	12	45.3	10.86	12.53	23.39	2023	3532.09
ПІБ 12	1955	146814	75.10	7	5.99	192	1150.1	764.7	10.18	4.4	3	2	8	18.4	4.41	6.52	10.93	946	2095.66
ПІБ 13	112	7385	65.94	7	5.99	180	1078.2	41.0	0.62	2.2	1	1	8	12.2	2.92	0.33	3.25	281	1359.59
Разом	27411	2251917	82.15		0.00	2272	18955.2	991.2	12.06	100.1	91	91	135	417.1	100	100	200.0	17301	36256.18

КЧ — кількість чеків (клієнтів), БКЧ — бал за кількість чеків (клієнтів), ТО — товарообіг (грн), БТО/Г — бал за товарообіг за годину, СВЧ — середня вартість чека (грн), СО — стандарт обслуговування (бал), ΣБ — сума балів за всі показники, Т — тариф за відпрацьовану годину (грн), ПВΣБ — питома вага в загальній сумі балів, ГТ — години торгівлі, ПВΣТО — питома вага в загальному товарообігу, БО — базовий оклад (грн), ΣΠВ — сума показників питомої ваги, ТО/Г — товарообіг за годину (грн), П — премія, КЧ/Г — кількість чеків (клієнтів) за годину, ЗП — заробітна плата, БСВЧ — бал за середню вартість чека

Примітка: * — Розрахунок БСВЧ йде з урахуванням поправочного коефіцієнта Ксвч, який дорівнює 1, П розраховується як норматив (від 0,5% до 2% від ТО залежно від відділу аптеки).

ними та якісними показниками ефективності роботи провізорів аптеки були вибрані наступні:

- середня сума чеків (залежить від рівня професіоналізму провізорів, якості консультацій, знання товарів);
- товарообіг за годину, кількість клієнтів за годину (швидкість обслуговування);
- дотримання стандартів обслуговування клієнтів [1, 4, 6].

Система оплати праці провізорів в аптекі є погодинно-преміальною (постійна частина заробітної плати розраховується за тарифною сіткою), а преміальний фонд формується кожного місяця залежно від рівня товарообігу. Далі він розділяється між провізорами в залежності від їх індивідуальних результатів щодо досягнення визначених кількісних і якісних показників.

При формуванні заробітної плати співробітникам аптек окрім місце посідає оцінка якісних показників, зокрема, за дотримання стандартів обслуговування в торговому залі. В даному випадку оцінка показника привласнювалася на підставі експертної оцінки керівництва аптечного закладу. Для показника середньої вартості чека як найбільш важливого в оцінці роботи провізора вводився поправочний коефіцієнт.

Для розрахунку показників, які наведені в табл. 2, нами використовувалися наступні формули:

$$\text{СВЧ} = \text{ТО} / \text{КЧ}$$

$$\text{БО} = \text{T} \cdot \text{ГТ}$$

$$\text{ТО/Г} = \text{ТО} / \text{ГТ}$$

$$\text{КЧ/Г} = \text{КЧ} / \text{ЧС}$$

$$\Sigma\text{Б} = \text{БСВЧ} + \text{БКЧ} + \text{БТО/Г} + \text{БСО}$$

$$\Sigma\text{ПВ} = \text{ПВ}\Sigma\text{Б} + \text{ПВ}\Sigma\text{ТО}$$

$$\text{П} = \text{БО} + \text{П}$$

$$\text{ПВ}\Sigma\text{ТО} = (\text{ТО} \div \sum_{k=1}^n \text{ТО}) \cdot 100\%$$

$$\text{П} = \left(\sum_{k=1}^n \text{П} \div \sum_{k=1}^n \Sigma\text{ПВ} \right) \cdot \Sigma\text{ПВ}$$

де: n — кількість провізорів; k — конкретний провізор у загальному списку.

Система присвоєння балів проводилася з урахуванням максимальних і мінімальних значень відповідних показників (СВЧ, ТО, ТО/Г, КЧ/Г), що в рівній залежності враховує як фінансові, так і нефінансові показники складових ЗСП, сприяє комплексній та систематичній реалізації системи стратегічного плану на базі аптечного підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Визначена роль мотиваційної складової в процесі реалізації стратегічних цілей аптеки та обґрунтовані основні ознаки високої внутрішньої мотивації провізорів аптеки.

2. Досліжені складові зовнішньої мотивації співробітників аптеки, проаналізовані фактори, що впливають на формування заробітної плати провізорів аптечного закладу.

3. Розроблена система оплати праці провізорів аптечного підприємства згідно з результатами досягнення ними ключових кількісних та якісних показників ефективності складових ЗСП.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гершун А.М., Нефедьєва Ю.С. *Розробка сбалансированої системи показателей*. — М.: ЗАО "Олімп-Бізнес", 2004. — 84 с.
2. Мнушко З.Н., Пестун І.В. // *Провизор*. — 2004. — №10. — С. 27-30.
3. Мнушко З.Н., Скрылєва Н.Н., Оккерт І.Л. // *Провизор*. — 2008. — №8. — С. 4-10.
4. Пестун І.В., Тутутченко О.В., Мнушко З.М. *Науково-методичне обґрунтування комунікативної компоненти збалансованої системи показників аптечного закладу: Метод. рекоменд.* — Х.: Вид-во НФаУ, 2009. — 21 с.
5. Толочко В.М., Галій Л.В. // *Фармац. журн.* — 2008. — №6. — С. 12-16.
6. Anstis S.M. *Levels of motion perception*. — New York: Springer, 2003. — P. 75-99.
7. Hirt Y., Block S. *Fundamentals of Investment Management*. — Boston, 2004. — 371 p.
8. Jonson D.G. // *J. of Business Strategy*. — 2003. — Vol. 1, №4. — P. 58-64.
9. O'Hara Terence // *Washington Post*. — 2005. — №11. — P. 11-18.
10. Richardson B. *Business planning: an approach to strategic management*. — 2nd ed. — London: Pitman Publishing, 1999. — 290 p.
11. Wind Y. // *J. of Marketing Res.* — 2001. — P. 317-337.

УДК 615.12:303.43:658.818.3

МОТИВАЦІЯ ПРОВИЗОРОВ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ
РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧЕСКОГО ПЛАНУ АПТЕЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Е.В.Тутутченко, І.В.Пестун, З.Н.Мнушко

Обоснована мотивационная компонента в системе стратегического планирования аптечных предприятий. Разработана система стимулирования оплаты труда провизоров согласно достижению ими показателей эффективности составляющих сбалансированной системы показателей.

UDC 615.12:303.43:658.818.3

PHARMACISTS MOTIVATION AS A CONSTITUENT OF THE STRATEGIC PLAN REALIZATION OF A PHARMACY ENTERPRISE

O.V.Tututchenko, I.V.Pestun, Z.M.Mnushko

Motivation in the system of the strategic planning of pharmacy enterprises has been determined. The system of pharmacists labour stimulation according to their achievement of performance indicators of balanced scorecard system has been developed.