

**МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ УКРАИНЫ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
факультет по подготовке иностранных граждан
кафедра социальной фармации**

КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**по теме: «ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В
СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ РЫНКА ТРУДА»**

Выполнил: соискатель высшего образования
группы Фм19(4,10д)і-07
специальности 226 Фармация, промышленная фармация
образовательной программы Фармация
Барзани Сиф ЕДДИН

Руководитель: доцент учреждения высшего
образования кафедры социальной фармации., к.фарм.н.,
Дарина ТАРАСЕНКО

Рецензент: заведующий кафедрой ФММ, д.фарм.н.,
профессор Владимир МАЛЫЙ

Харьков – 2024 год

АННОТАЦИЯ

В работе изучены отечественные и международные научные источники исследования мотивации, используемые представителями фармацевтического рынка труда, с которыми сегодня встречаются фармацевтические работники во время своей профессиональной деятельности.

Работа изложена на 44 страницах и состоит из перечня условных сокращений, введения, трех основных разделов и выводов. По тексту встречается графический материал: 2 таблицы, 6 рисунков. Список использованных источников насчитывает 46 литературных источников, 20 из которых являются иноязычными.

Ключевые слова: фармацевтический работник, трудовые отношения, фармацевтический рынок труда.

ANNOTATION

The work examines domestic and international scientific sources for research on motivation, used by representatives of the pharmaceutical labor market, with whom pharmaceutical workers meet today during their professional activities.

The work is presented on 44 pages and consists of a list of abbreviations, introduction, three main sections and conclusions. The text contains graphic material: 2 tables, 6 figures. The list of sources used includes 46 literary sources, 20 of which are foreign language.

Key words: pharmaceutical worker, labor relations, pharmaceutical labor.

СОДЕРЖАНИЕ

ПЕРЕЧЕНЬ УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ	4
ВСТУПЛЕНИЕ	5
РАЗДЕЛ 1. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМ РЕАЛИЗАЦИИ ТРУДОВЫХ ПРАВ СОТРУДНИКОВ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ	6
1.1 Исследование состояния занятости фармацевтических работников в регионах Украины	6
1.2 Исследование факторов влияния на дефицит фармацевтических кадров в аптечных учреждениях	8
Выводы к первому разделу	13
РАЗДЕЛ 2. ИЗУЧЕНИЕ ПРОБЛЕМ ПОДГОТОВКИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ КАДРОВ ДЛЯ УКРАИНЫ	14
2.1 Подготовка фармацевтических кадров	14
2.2 Сравнительный анализ изменений в законодательстве в условиях действия военного положения	20
Выводы ко второму разделу	27
РАЗДЕЛ 3. ИССЛЕДОВАНИЕ НЕГАТИВНЫХ ФАКТОРОВ ВЛИЯНИЯ НА ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ КАДРОВ	28
3.1 Основные методы повышения производительности труда персонала аптечных учреждений	28
3.2. Исследование негативных явлений, которые могут влиять на фармацевтический рынок труда	32
Выводы к третьему разделу	41
ОБЩИЕ ВЫВОДЫ	43
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ ЛИТЕРАТУРЫ	45

ПЕРЕЧЕНЬ УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ

БПР – непрерывное профессиональное развитие

ЗУ – Закон Украины

КЗоТ – Кодекс законов о труде

ПКМ – постановление Кабинета Министров Украины

ВСТУПЛЕНИЕ

Актуальность темы. В сложные времена пандемии коронавируса и вооруженной агрессии против Украины стало очевидно, насколько важна работа фармацевтов в сфере здравоохранения. Однако на рынке труда наблюдается дефицит фармацевтических кадров, что приводит к низкому спросу среди абитуриентов на эту профессию.

Целью исследования является проведение исследования проблем фармацевтического рынка труда, с которым сегодня встречаются фармацевтические работники во время своей профессиональной деятельности.

Основными целями исследования были следующие: сбор и обработка данных из литературы по теме квалификационной работы и в соответствии с целью исследования; изучение методов мотивации персонала аптечных учреждений; изучение нормативно-правового регулирования трудовой деятельности фармацевтических работников и требований к оснащению рабочих мест; и проведение социологического опроса фармацевтических работников с целью выявления факторов, которые влияют на их мотивацию к работе.

Объектом исследования есть трудовые отношения.

Предмет исследования. Предметом исследования является трудовое законодательство при профессиональной ориентации и осуществлении практической деятельности.

Методы исследования. Для достижения цели исследования на разных этапах его выполнения были использованы следующие методы: обобщение – для фиксации общих признаков и свойств определенного класса объектов и осуществления перехода от единичного к общему, от менее общего к более общему; системный – для изучения объекта как целостного множества элементов в совокупности отношений и связей между ними; диалектический – для формирования правовых понятий; гипотетико-дедуктивный — для выдвижения гипотез о причинах изучаемых явлений и выводов из этих гипотез.

Практическое значение получаемых результатов. Исследования показывают, что фармацевтические работники неодинаково относятся к материальному и моральному стимулированию труда во время работы в аптеках, что приводит к тому, что они принимают решение работать не по специальности. Руководству аптекных учреждений следует рассмотреть вопрос о разработке системы мотивационных мероприятий для персонала, чтобы максимально использовать свой потенциал.

Структура и размер квалификационной работы. Работа изложена на 44 страницах и состоит из перечня условных сокращений, введения, трех основных разделов и выводов. По тексту встречается графический материал: 2 таблицы, 6 рисунков. Список использованных источников насчитывает 46 литературных источников, 20 из которых являются иноязычными.

ГЛАВА 1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Исследование понятия трудовой мотивации персонала

Постепенный переход от государственной формы хозяйствования предприятий Украины к коллективной (с преобладанием частного или полностью частным капиталом), оказывает большое влияние на изменения в организационных структурах субъектов хозяйствования. В процессе таковой реструктуризации формируется и новая система мотивировки персонала.

Мотивация является атрибутом сознания человека как фактор, активизирующий или вызывающий его прекращение. Понятием шире мотивации является увлечение трудом, то есть убеждение работника в целесообразности, содержательности его труда. Сильное увлечение работников деятельностью организации вызывает сокращение текучести кадров и невыходов на работу, но не оказывает ощутимого влияния на улучшение эффективности труда [24].

Мотивация является фактором эффективности труда, но очень высокая мотивация личности приводит к бесчисленным осложнениям в ее функционировании. Поэтому важно выбрать оптимальный вариант мотивации [16].

Мотивация способствует достижению приемлемого и стимулированного уровней индивидуальной результативности труда, а отсюда – и подъему профессионального уровня работника. Если у работников в мотивационной сфере преобладают мотивы постоянного профессионального роста, то добиться стимулированного уровня результативности труда не сложно. Важно только организовать такой трудовой процесс, требующий не механического выполнения трудовых операций, а ответственной работы по выработке, расширению и совершенствованию трудовых навыков [23, 29].

Понятие мотивации трактуется как одна из функций управления персоналом. Под ним понимается процесс сознательного и целесообразного действия на трудовое поведение людей.

К основным чертам системы мотивации работников относятся:

- содействие как формированию, так и достижению общественно важных целей организации и благодаря этому поддержанию равновесия между экономическими целями и общественной ответственностью предприятия;
- выполнение функций коммуникации между руководством, собственником организации и его работниками. Мотивирование касается создания и поддержания взаимопонимания между предприятием и отдельными группами людей или внутри групп;
- двусторонний характер отношений. Одна сторона касается уровня, дифференциации структуры и динамики затрат на персонал, в частности, заработной платы, создания системы стимулов к труду. Вторая связана со стилем управления, применяемым руководителями. Она проявляется в постепенном переходе от авторитаризма к демократическому стилю [13-14].

Существует гибкая система мотивации управленческого персонала предприятия, отвечающая следующим принципам:

- гибкости, что означает, что система мотивации персонала должна обладать способностью к оперативному реагированию на изменение внешних и внутренних условий функционирования, а также на изменение общих и локальных целей предприятия;
- системности, означающей полное отражение индивидуального вклада человека в достижение конечных результатов предприятия через цепи «человек-должность-работа» и «лицо-группа-коллектив»;
- соответствие заключается в установлении такого уровня мотивации персонала, который соответствует количеству, качеству и весу затраченного труда;
- структурированность характеризует разделение заработной платы на части, любая из которых является отражением личного вклада работника в достижение текущих, конечных и отдаленных результатов деятельности компании;

— открытость системы мотивации персонала означает ее прозрачность и доступность для каждого работника [20].

Чаще всего к элементам мотивации относят: содержание и условия труда, отношения между работниками, средства административного принуждения (запреты, распоряжения), средства поощрения (стимулы материальные и нематериальные), средства убеждения (переговоры, консультации) [19].

1.2. Основные теории трудовой мотивации персонала

Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны и многообразны. По мнению одних ученых, деятельность человека определяется его потребностями. Другие придерживаются позиции, что поведение работника является также функцией его восприятия и ожиданий [10].

На Западе существует множество теорий мотивации труда. К примеру, теория Д. Мак-Киеланда делает акцент на потребностях высшего уровня: власти, успеха, причастности. У разных людей могут доминировать те или иные из них. Люди, ориентированные на власть, проявляют себя как откровенные и энергичные индивидуумы, стремящиеся отстаивать свою точку зрения, не боятся конфликтов и конфронтации. При определенных условиях из них произрастают руководители высокого уровня [17].

Люди, у которых преобладает потребность в успехе, как правило, не подвержены риску, способны брать ответственность на себя. Таким людям предприятие должно предоставлять большую степень самостоятельности и возможность собственноручно доводить дело до конца [7].

Мотивация на основании потребности в причастности характерна для людей, заинтересованных в развитии личных связей, налаживании дружеских отношений, оказании помощи друг другу. Таких сотрудников следует привлекать к работе, что позволит им широкое общение [11-12].

Двух факторная теория мотивации Герцберга. По данной теории на удовлетворенность работой влияют следующие факторы – мотиваторы:

- достижение (квалификация) и признание успеха,
- работа как таковая (интерес к работе и задачам),
- ответственность,
- продвижение по служебной лестнице,
- возможность профессионального роста[2-3].

На неудовлетворенность работой влияют «факторы контекста» или «гигиенические» факторы:

- способ управления,
- политика организации и администрация,
- условия труда,
- межличностные отношения на рабочем месте,
- заработок,
- неуверенность в стабильности работы,
- влияние работы на личную жизнь[2-3].

Мотиваторы, вызывающие удовлетворенность работой, были связаны с содержанием работы и вызывались внутренними потребностями личности в самовыражении. Факторы, вызывающие неудовлетворенность работой, были связаны с недостатками работы и внешних условий. С этими факторами легко связать неприятные ощущения, которых следует избегать [25-27, 33].

Согласно иерархии потребностей Маслоу на поведение личности обычно влияет наиболее сильная в настоящий момент потребность. Это заставляет нас поступать таким образом, чтобы удовлетворить потребность. Классификация Маслоу включает следующие потребности:

- физиологические (жажда, голод, сон, сексуальные),
- потребность в безопасности,
- социальные нужды (любовь, принадлежность к определенной социальной группе),
- потребность в уважении (самоуважение, успех, статус),

– потребность в самовыражении [25, 26].

Потребности удовлетворяются в последовательном порядке. Физиологические потребности и потребность в безопасности – это первичные потребности, которые должны быть удовлетворены прежде, чем потребности более высокого уровня смогут влиять на поведение человека [11].

Работа сама по себе может дать возможность для удовлетворения потребностей. В таком случае речь идет о потребностях более высокого уровня, связанных с уважением и самовыражением. Не считая того, работа может побуждать к улаживанию этих потребностей вне работы, и тогда доминируют потребности более высокого уровня, связанные с условиями и факторами сохранности [12, 15].

Теория ожиданий (Врум, Портер, Лоулер и др.) считает, что мотивированная деятельность целенаправленна. Цель обычно связана с прямым или косвенным удовлетворением какой-либо потребности. Интенсивность деятельности на достижение цели зависит отчасти от того, в какой мере личность чувствует себя достаточно награжденной за достижение цели. Стремление к получению вознаграждения или иной цели (другими словами, исполнительная мотивация) зависит от:

- ценности вознаграждения (желательности);
- достижимости (реальности получения вознаграждения, «ценности ожидания») [4-5].

То, что человек ценит, зависит от его потребностей. Для мотивации трудовой деятельности нужно, чтобы успехи в труде вознаграждались тем, что человек ценит, и вознаграждение должно быть связано с достижением цели так, чтобы человек это замечал [21-22].

С другой стороны, каждый знает, что не всегда даже настойчивые усилия гарантируют достижение цели. На основе ранее полученного опыта формируется представление (ожидание) о том, насколько реальна возможность достижения цели. В этом случае взвешиваются все возможности и препятствия, которые могут возникать вследствие ситуации данного момента. Если ожидания высокие,

сила побудительного мотива растет. Ранее полученный успешный опыт также подкрепляет ожидание того, что подходящий результат мог бы быть получен. Таким образом, успех усиливает мотивацию. Если же ожидания не сбываются, препятствия по достижению цели порождают чувство бесполезности усилий. Чем больше для человека ценность не достигнутой цели, тем больше чувство бесполезности. Чувство бесполезности снижает мотивацию, а низкая мотивация уменьшает исполнительный вклад в труд [28, 30-31].

От чувства бесполезности можно избежать постановкой реальных целей, приближения ожиданий к реальности и вознаграждение за достижение цели тем способом, что ценит сам работник [1, 6].

Известный ученый в области лидерства Д. Мак. Грегор, выделяя два основных принципа воздействия на поведение людей, сформулировал «теорию Х» и «теорию Y»[34].

«Теория Х» – это авторитарный тип управления, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю. Согласно этой теории люди не любят работать, поэтому их следует принуждать, контролировать, направлять, угрожать наказанием, чтобы вынуждать трудиться для достижения целей предприятия. Средний человек согласен, чтобы им управляли, он избегает ответственности[34].

«Теория Y» основана на демократических принципах делегирования полномочий, обогащении содержания работы, улучшении взаимоотношений, признании того, что мотивацию людей определяет сложная совокупность психологических потребностей и ожиданий. Демократический руководитель считает, что «внешний» контроль не является главным и не единственным средством воздействия, работник может осуществлять самоконтроль, стремится к ответственности, склонен к самообразованию и изобретательности [34]. Теории мотивации труда Д. Мак. Грегора приведены в таб. 1.1 [35].

Таблица 1.1.

Теории мотивации труда Д. Мак. Грегора

Традиционный метод	Современный метод	
Теория X	Теория Y	Теория Z
1. Большинство сотрудников не любят работу и стараются по возможности ее избегать.	1. Работа желательна для большинства сотрудников.	1. Необходимая забота о каждом сотруднике (забота о качестве жизни)
2. Большинство сотрудников необходимо вынуждать выполнять работу, используя административное, экономическое и психологическое давление.	2. Сотрудники способны к целенаправленности и самоконтролю, могут без помощи других определять стратегии заслуги целей.	2. Вовлечение сотрудников в процесс принятия управленческих решений.
3. Большинство работников заинтересованы только в безопасности.	3. Заинтересованность работников зависит от системы вознаграждений за конечный результат.	3. Периодическая ротация кадров и пожизненная гарантия занятости.
4. Большинство сотрудников предпочитает быть исполнителями и избегать ответственности.	4. Сотрудник стремится к ответственности и самостоятельно принимает управленческие функции.	
5. Почти у всех сотрудников нет творческих способностей и инициативы.	5. Многие сотрудники обладают развитым воображением, творческими способностями, изобретательностью.	

К первой колонке можно отнести наиболее невежественных и нерадивых работников. Сомнительна их потребность во внутренней мотивации. Можно сказать, что движение от левой колонки к правой является процессом эволюции персонала. Статистика утверждает, что только один – два процента людей стремится к вершине пирамиды Маслоу. Таким людям необходимо предоставить

возможность самовыражения, обеспечив стабильность основания пирамиды. Внутреннее поощрение приносит свои плоды только при социальной защищенности работника. В противном случае, энтузиазм от похвалы быстро забывается [8-9].

1.3 Выводы к разделу 1

1. Мотивация персонала является одним из основных средств обеспечения оптимального использования ресурсов любого предприятия, мобилизации и оптимального использования кадрового потенциала, в частности аптечных учреждений.

2. Реализация функций управления персоналом, а именно процессом сознательного и целесообразного воздействия на трудовое поведение отдельного работника, способствующего достижению приемлемого и стимулированного уровней индивидуальной результативности труда, должна строиться на 5 основных принципах.

ГЛАВА 2. ИЗУЧЕНИЕ ПОДХОДОВ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ПОощРЕНИЕ В СИСТЕМЕ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

2.1. Основные подходы к материальному и моральному поощрению в системе трудовой мотивации

Одной из важнейших форм мотивации на предприятиях и организациях является материальное стимулирование труда, представляющее собой процесс формирования и использования систем материальных стимулов труда и распределения заработной платы в соответствии с действием закона распределения по количеству и качеству труда [18].

Политика вознаграждения за труд организуется так, чтобы сознательная инициатива работника была направлена на повышение производительности труда, усовершенствование своей квалификации, предоставляла работнику возможность увеличивать трудом свой доход [12].

По общему правилу, заработная плата является вознаграждением в денежном выражении, которое работник получает от предприятия или физического лица, для которых выполняет оговоренную трудовым договором работу [18].

Основной заработной платой признается вознаграждение за выполняемую работу в соответствии с установленными нормами труда (нормы времени, выработки, обслуживания, должностные обязанности) [19]. Она устанавливается посредством тарифных ставок (окладов) и сдельных расценок для рабочих и служащих [20].

Дополнительной заработной платой является вознаграждение за труд сверх установленных норм, трудовых успехов и изобретательности и особых условий труда. Она включает в себя доплаты, надбавки, гарантийные и компенсационные выплаты, премии [22].

Правовое регулирование оплаты труда осуществляется из законодательных и других нормативных актов; генерального соглашения на государственном уровне; отраслевых, региональных соглашений; коллективных

договоров; трудовых договоров (в том числе контрактов)[23]. Именно трудовой договор и контракт как особая его форма предоставляют широкие возможности предприятию по применению материальных мотиваторов труда, поскольку обуславливают дополнительные по сравнению с действующим законодательством материальные поощрения [24].

Распределение заработной платы включает оценку количества и свойства затраченного труда, воплощение на его базе материального поощрения и материальных санкций [23]. В процессе формирования и использования систем материальных стимулов закладываются необходимые побудительные мотивы трудовой деятельности, осуществляется ориентация работников на конкретные текущие и конечные результаты, создается материальный интерес в совершенствовании производства, ускорении научно-технического прогресса, уменьшении затрат, реализуются коллективные и личные экономические интересы работников, обеспечивается перспектива повышения материального состояния[29].

Мотивирующая сила заработка на предприятиях будет расти при оптимизации усилий со стороны руководителей. К наиболее благоприятным мерам и действиям следует отнести:

1. улучшение трудовой дисциплины и организации труда; нормирование труда через своевременность и взвешенность пересмотра производственных норм и нормативов;
2. изменение структуры средств и издержек производства через введение режима повышенной экономии и ресурсосберегающих технологий в пользу оплаты живого труда;
3. повышение трудовой квалификации работников, обоснованное уменьшение их лишней численности;
4. гибкое использование: надбавок за сложность и напряженность труда; премии за экономию ресурсов, инновации и рационализаторство; вознаграждений по итогам квартала, полугодия и года;

5. введение показателей зависимости размеров заработной платы от оценки личного вклада и деловых качеств конкретного работника (коэффициентов трудового участия) [35].

Наиболее распространенным и действенным методом повышения эффективности труда до сих пор остается выплата денежных вознаграждений посредством премий. Вознаграждения могут быть рассчитаны на обеспечение прибыли на предоставление отдельных льгот, отвечающих потребностям рабочих. Это позволяет не только заинтересовать последних в эффективности труда, но и закрепить в конкретном коллективе тех, чья работа нуждается [33].

Первоочередное значение в условиях неопределенности рыночной среды приобретает соотношение между основной заработной платой, которую работники получают согласно заключенному трудовому соглашению, и дополнительным выплатам в виде денежных премий. С целью преодоления проблемы текучести персонала, вызванной неудовлетворением системой оплаты труда, следует соблюдать пропорции, то есть в нормальных условиях расширенного производства сумма дополнительных выплат должна составлять не более половины заработной платы. Превышение этого показателя приведет к потере мотивирующей функции, а дополнительные денежные поступления станут частью обязательного заработка [15].

Для определения эффективности системы материального стимулирования необходимо, чтобы реально полученный эффект от использования определенного метода стимулирования труда был больше затрат на его проведение.

Главной целью, побуждающей человека к труду является потребность в получении средств для удовлетворения своих интересов. Осознанная потребность преобразуется в сознательную цель, определяющую поведение работника, его трудовую активность. Хотя труд в Украине на сегодняшний день рассматривается в основном только как средство заработка, можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела (что зависит от уровня жизни), после которого деньги станут условием

нормальной жизни, сохранения человеческого достоинства. В этом случае в качестве доминирующих могут выступить потребности в творчестве, достижении успехов и другие. Основными нематериальными средствами поддержки высокой трудовой активности является создание благоприятных условий труда, нормального психологического климата, убеждения, сила примера, моральные поощрения.

В правовых нормах разного уровня (от централизованных до локальных) установлена система стимулирования труда: виды поощрений, основания для поощрения и порядок их применения. Поощрения по видам делятся на моральные и материальные, на индивидуальные и коллективные. К моральным относятся такие поощрения, которые не связаны с выплатой денег, предоставлением услуг, продукции, подарков. Нравственное поощрение работников можно определить как закрепленные нормами трудового права средства морального признания работников и трудовых коллективов при достижении высоких результатов труда [9].

В согласовании со ст. 143 КЗоТ Украины к работникам предприятий, учреждений, организаций могут применяться любые поощрения, содержащиеся в утвержденных трудовыми коллективами правилах внутреннего трудового распорядка. То есть вопросы поощрения полностью отнесены к сфере локального правового регулирования. В правилах внутреннего трудового распорядка предприятия устанавливаются определенные виды морального и материального поощрения, в других локальных актах – положениях о премировании предусматриваются показатели (основания), достижение которых дает право на соответствующий вид материального или морального поощрения, условия лишения поощрения [12].

Как показывает практика, основными видами морального поощрения являются: объявление благодарности, награждение Почетной грамотой, занесение фамилии работника в Книгу почета, помещение фотографии работника на Доску почета, присвоение почетных званий и т.д. Локальные акты предприятий предусматривают, например, такие моральные поощрения, как

присвоение почетного звания «Отличник качества» с вручением собственного клейма и переводом на самоконтроль, присвоение почетного звания «Лучший по профессии» и т.д. Ярким примером является «Ежегодный конкурс профессионалов фармацевтической отрасли Украины Панацея», который проводится с 1999 года и другие мероприятия по случаю Дня фармацевтического работника Украины.

Работники, успешно и добросовестно выполняющие свои трудовые обязанности, имеют преимущества и льготы в области социально-культурного и жилищно-бытового обслуживания. Таким работникам должно отдаваться преимущество при продвижении по работе [26].

Одним из направлений улучшения мотивации трудовой деятельности есть усовершенствование организации труда. Он содержит постановку целей, расширение трудовых функций, обогащение труда, производственную ротацию, применение гибких графиков, улучшение условий труда[9].

Постановка целей предполагает, что правильно поставленная цель путем формирования ориентации на ее достижение выполняет мотивирующую роль работника. Расширение трудовых функций предполагает внесение разнообразия в работу персонала, то есть увеличение числа сделок, выполняемых одним работником. Как следствие, удлиняется рабочий цикл у каждого работника, растет интенсивность труда. Применение данного метода целесообразно в случае недозагруженности работников и собственного их желания расширить круг своей деятельности. В противном случае это может привести к резкому сопротивлению со стороны работников [11].

Обогащение труда подразумевает предоставление человеку такой работы, которая давала бы возможность роста, творчества, ответственности, самоактуализации, включения в его обязанности некоторых функций планирования и контроля качества основной, а иногда и смежной продукции. Данный метод целесообразно применять в сфере труда инженерно-технических работников[14].

Улучшение условий труда – острейшая проблема настоящего. На этапе перехода к рынку растет значимость условий труда как одной из важнейших потребностей человека. Новый уровень социальной зрелости индивида отрицают неблагоприятные условия трудовой среды. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут являться одновременно фактором и следствием производительности труда и его эффективности [19].

Одобрение достаточно мощным способом вознаграждения. Достаточно одобрить положительное поведение, по мнению ведущих менеджеров, и оно вскоре повторится[21]. Существуют следующие правила менеджеров: хвалите положительную работу человека сразу; говорите, что вы удовлетворены и вам приятно от того, что работник это сделал; после похвалы не стоит стоять над душой работника, поэтому, выполнив свою миссию, уходите.

Вознаграждение в свободное время мотивирует сотрудников не тратить рабочее время впустую и позволяет работнику больше времени посвящать себе и семье, если он будет выполнять работу раньше отведенного срока. Такой метод применяют для людей со свободным графиком работы. В противном случае у руководства появляется соблазн увеличить объем работы [26].

Взаимопонимание и проявление интереса к работнику как способу морального вознаграждения наиболее значимо для эффективных сотрудников-профессионалов. Для них внутреннее вознаграждение имеет большое значение. Такой подход требует от менеджеров хорошего неформального контакта со своими подчиненными, а также знания того, что их волнует и интересует.

Предоставление самостоятельности в любимой работе применяют в случае, когда работники стремятся стать профессионалами, но чувствуют над собой пресс и контроль, чувствуют, что другую работу они выполняли гораздо профессиональнее, с большей отдачей и лучшими результатами. Очень часто такие люди могли бы работать эффективно без присмотра сверху, но отсутствие смелости не позволяет им обратиться к руководству по этому поводу [28].

Таким образом, мотивация труда – это побуждение человека к производственной или непроизводственной деятельности для удовлетворения своих материально-бытовых потребностей и запросов, которое достигается за счет его труда. В теоретическом аспекте разработка вопросов мотивации осуществляется в двух основных направлениях: во-первых, развития теории удовлетворенности трудом, определяющим положения, побуждающие к деятельности и стимулирующие ее; во-вторых, развитию теорий процесса, концентрирующих внимание на выборе поведения, способного обеспечить нужные результаты [33].

Все люди по своей природе разные, а значит, неодинаковы и их взгляды на власть, признание, успех, ответственность, продвижение по службе, финансовое вознаграждение. Люди с внутренней мотивацией работают с высокой отдачей, охваченные чувством удовлетворенности результатов своей работы. Люди с внешней мотивацией больше ориентируются на внешнее удовлетворение желаний и нужд, которые они испытывают. Стимулированный же уровень результативности труда можно достичь, используя различные системы мотивации, вознаграждающие за высшее качество трудовой деятельности.

2.2. Основные методы формирования заработной платы, обеспечивающей мотивацию персонала

Доказано, что существующий уровень зарплаты не обеспечивает нормальное воспроизводство рабочей силы. Поэтому в структуре факторов мотивации трудового поведения в Украине преобладают материальные, особенно оплата труда. Высокое мотивационное действие заработной платы объясняется тем, что через ее механизм обеспечивается в первую очередь необходимые для нормальной жизнедеятельности человека потребности, которые еще недостаточно удовлетворяются.

Ощутимый рост заработной платы можно обеспечить за счет повышения производительности труда, экономии его материальных ресурсов и сокращения

непроизводительных издержек производства. Опыт указывает, что средний уровень заработной платы приблизительно соответствует эффективности и производительности труда в стране. Однако простое установление соотношения темпов роста производительности труда и заработной платы может и не сработать в современных рыночных условиях. Поэтому для усиления этой связи необходимо переходить к рыночной системе оценки и оплаты труда. Важно жестко увязать фонд оплаты труда с объемами реализуемой продукции и выручкой, поступающей от ее продажи, то есть оплату труда следует поставить в зависимости от итогов работы предприятия[14].

Система оплаты труда – это методы определения заработной платы для работников. Система оплаты является неотъемлемой частью производственных отношений и может влиять (положительно или отрицательно) как на эффективность работы организации, так и на отношения между руководителями и подчиненными. Оптимально для предприятия будет система:

- была тщательно разработана на основе потребностей организации и ее работников;
- подразумевает ответственность на всех уровнях среди руководителей и сотрудников;
- разработана, установлена и поддерживается с участием представителей работников [12].

Формы и системы оплаты труда изображены на рис.2.1.

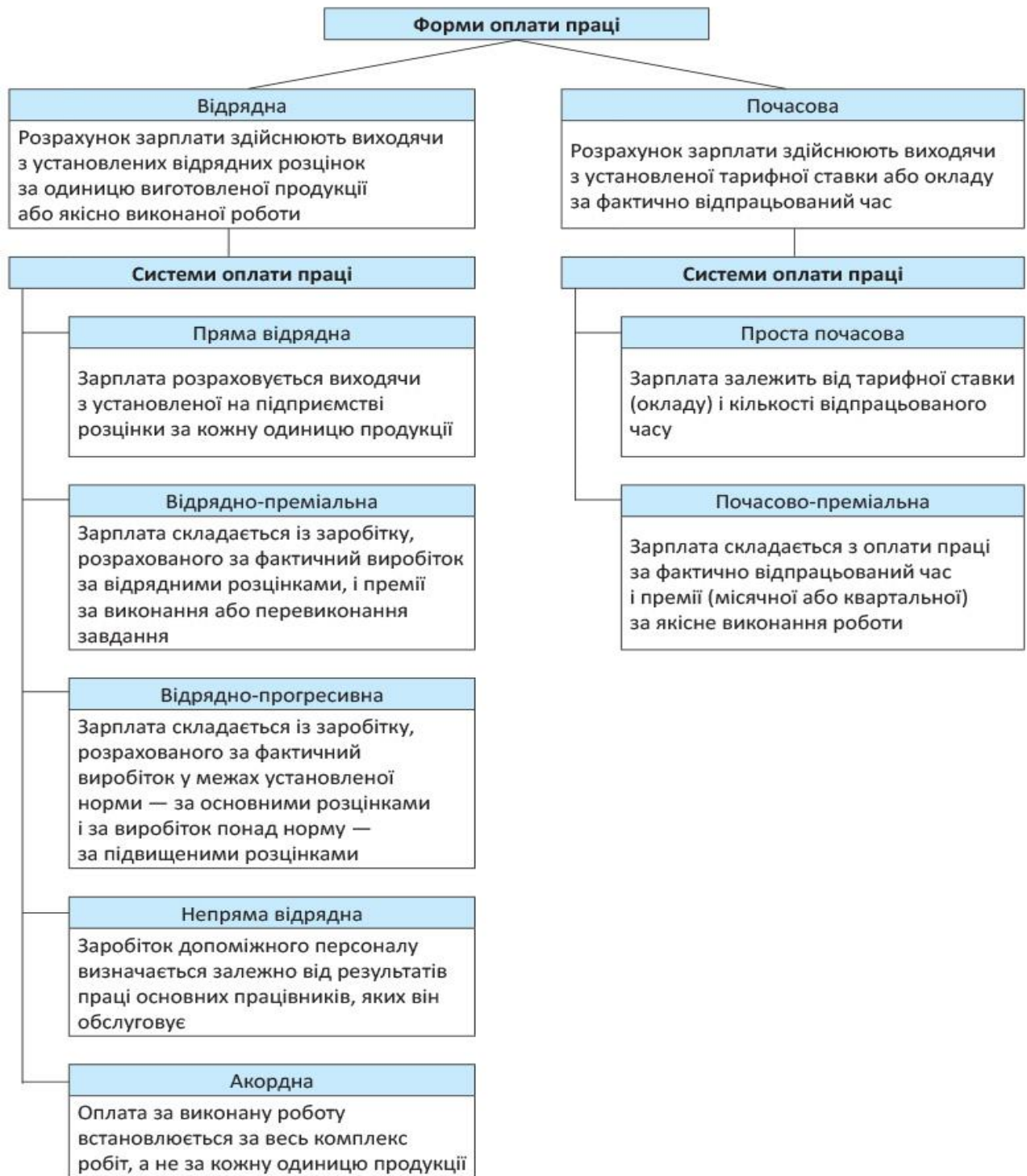


Рис 2.1. Формы и системы оплаты труда

Чем эффективнее трудится работник, тем большее количество задач будет выполнено, и тем выше будет его заработок. Чем больше задач выполнено за то же время и на том же оборудовании, тем ниже стоимость единицы выпускаемой продукции. Прямая командировочная система может обеспечить четкую

мотивацию персонала для того, чтобы прилагать дополнительные усилия. Существует сильная связь между индивидуальным заработком и уровнем усилия. Но эта связь основывается на эффективном руководстве, которое должно обеспечить непрерывное поступление работы (заказы) [24].

При косвенной сдельной системе заработок работника зависит не от его личной выработки, а от результатов труда работников, которые он их обслуживает. Она применяется для оплаты труда вспомогательных рабочих [17].

Для сдельно-премиальной системы заработок работника состоит из сдельного заработка и премии за достижение определенных результатов. Сдельно-прогрессивная оплата труда предусматривает оплату работ, выполненных в пределах установленной нормы по обычным расценкам, а работ, выполненных сверх базового уровня – по повышенным расценкам в зависимости от степени выполнения задания [18].

В системе сдельно-прогрессивной оплаты работники получают премиальную или определенную заработную плату, связанную с систематической оценкой деловых качеств. Оцениваются такие факторы как объем и качество труда, инициативность, отношение к обязанностям, приспособленность к работе, пунктуальность. Лучше использовать систему, если желательно иметь стимул в повышении индивидуальных показателей, а индивидуальная оплата по результатам недостаточно эффективна (например, если объем работы трудно измерить). Негативной стороной этой системы оплаты является ее низкий мотивационный уровень, ведь заслуги оцениваются по критериям, которые очень трудно. Уровень вознаграждения определяется факторами, находящимися вне контроля работников (например, субъективная оценка непосредственного руководителя) [21].

Отличие аккордной системы состоит в том, что группе работников цены устанавливаются за весь комплекс работ с определением конечного срока его выполнения. Эта система мотивирует к сокращению сроков работы и используется в строительных, ремонтных работах, при устранении последствий аварий [9].

При повременно-премиальной системе общий заработок определяется по формуле: где часовая тарифная ставка соответствующего разряда умножается на количество отработанных часов и добавляется премия за достижение количественных или качественных показателей [13].

Гибкий системы оплаты труда основаны на участии работников в прибылях предприятия. Заработная плата работников состоит из двух основных частей: постоянной и переменной. Постоянная часть представляет собой базовый оклад работников, регламентируемый запланированным фондом заработной платы, а переменная часть состоит из доплат, размер которых зависит от общей эффективности работы (прибыли) всего предприятия. Известно, что применение гибких систем оплаты труда на многих предприятиях позволило значительно повысить производительность труда работников, что способствовало увеличению прибыли предприятия и соответственно заработной платы работников. Но вклад каждого отдельного работника в получение доходов предприятия за определенный отчетный период времени будет разным. Поэтому одна из главных задач руководителей предприятия состоит в том, чтобы распределить как запланированное,

К основным современным тенденциям в сфере оплаты труда относятся:

1. увеличение доли повременной оплаты в общем фонде заработной платы;
2. создание новых моделей заработной платы, например бестарифной системы оплаты, базирующейся на частичном распределении заработанных средств, предназначенных для вознаграждения работника по определенным критериям, как:
 - квалификация и деловитость работника,
 - коэффициент трудового участия как обобщающая оценка реального вклада каждого рабочего в результаты коллективного труда,
 - мера выполнения нормированных задач,
 - количество отработанных часов[15].

Премирование призвано установить связь между вознаграждением и превышением установленной нормы производительности труда. Хотя заработная плата может успешно выполнять эту функцию, она чаще всего имеет свои ограничения: либо временные (задержка зарплаты), либо материальные (ограниченная разрядом). Поэтому подобная награда часто не соотносится получателем с проделанной работой. Премирование же используется как средство мотивации в дополнение к заработной плате [8].

Для определения степени эффективности действующей на предприятии системы премирования необходимо определить соотношение реально полученного эффекта от использования определенного метода премирования и затрат на его проведение. Согласно этому показателю эффективной становится система материального стимулирования, позволяющая получить дополнительный эффект, превышающий по размерам премиальные выплаты [10].

Чтобы система стимулирующего вознаграждения была эффективной, необходимо выполнение двух основных требований: проведение периодической оценки работ, справедливая оценка (служащие должны чувствовать, что их работа оценивается так же справедливо, как и работа их коллег) [26].

Ключевой вопрос при разработке системы стимулирующего вознаграждения – система оценки труда. Непременно, что результаты труда на неких рабочих местах труднее оценить, чем на остальных [31].

Ключевой вопрос в измерении проделанной работы — степень доверия к администрации, проводящей эту оценку. Чиновники должны испытывать прямую зависимость между выполненной работой и вознаграждением. Это требование особенно важно при групповой работе. Члены группы обязаны ощущать, что итог групповой работы состоит из личных вкладов каждого [33].

Преимущество личных систем стимулирования состоит в том, что служащие могут созидать непосредственные результаты собственного труда. Это вносит соревновательный элемент в работу персонала. Однако, в целом, этот

положительный факт может иметь негативные последствия — ухудшение отношений в коллективе, замкнутость, зависть.

Система вознаграждения может быть:

- прямой (каждая единица продукции, произведенная сверх нормы, имеет ту же фиксированную цену),
- дифференцированной (высшая оплата изделий, произведенных сверх нормы; более высокая оплата всей партии товара, если норма была перевыполнена) [33].

Для стимулирования управленческого труда и труда, не связанного непосредственно с производством, применяются другие формы мотивации. Один из наиболее распространенных видов стимулирования основан на комиссионных (процентах). Не менее часто используется такая форма вознаграждения, как бонус. Премия выдается единовременно за отличную работу — при этом она может выдаваться за рекордное количество произведенной продукции или за отличное качество продукции или труда в целом (для управленцев, например).

Премия не обязательно исчисляется в денежной форме – это могут быть призы, путевки. Нежелательно, чтобы премия была гарантирована. В этом случае она теряет свое мотивирующее значение и рассматривается служащими как часть заработной платы. Дополнительное вознаграждение выплачивается служащим не только за произведенную продукцию или интенсивный труд. Стимулироваться могут рационализаторские предложения, направленные на экономию каких-либо ресурсов, уменьшение затрат, оптимизацию работы с клиентом — то есть все предложения, которые в итоге увеличивают прибыль. Для оценки этих предложений употребляются особые комиссии и комитеты[32].

Посреди организационных стимулов обширно практикуется премиальный фонд, рассчитанный на всех служащих компании. Размер этого фонда зависит от прибыли компании за текущий год. Подобная постановка проблемы мотивирует служащих работать очень интенсивно и развивает чувство групповой ответственности. При распределении начисленной по предприятию общей

суммы премии его коллектив самостоятельно устанавливает премию конкретному работнику согласно его личному вкладу в общий результат.

2.3 Выводы к разделу 2.

1. Конечная цель внедрения мотивации персонала — постепенный переход от авторитаризма к демократическому стилю персоналом со стороны руководства.

2. Формы мотивации на предприятиях и организациях включают в себя меры материального стимулирования труда, которое представляет собой процесс формирования и использования систем материальных стимулов труда и распределения заработной платы в соответствии с действием закона распределения по количеству и качеству труда среди отдельных представителей коллектива предприятия, и меры морального стимулирования труда, которое основывается на специфических духовных ценностях человека, является моральное стимулирование труда.

ГЛАВА 3. ИССЛЕДОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА АПТЕЧНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ

3.1. Основные методы повышения производительности труда персонала аптечных заведений

Руководители аптечных учреждений должны постоянно обдумывать возможные способы улучшения работы и мотивации работающих с ними людей. На этом этапе исследований мы рассмотрели возможные изменения работы, которые могли бы привести к стимулированию внутренней мотивации фармацевтических работников, вызвать сотрудничество и энтузиазм с их стороны.

Методы усовершенствования параметров работы основаны на принципах, изложенных в предыдущих главах.

Во-первых, по нашему мнению, руководству аптечных заведений необходимо принимать меры по расширению умений и навыков фармацевтического персонала аптеки.

Несмотря на то что согласно Закону Украины «Основы законодательства о здравоохранении Украины» фармацевтический обязан постоянно повышать уровень своих профессиональных знаний и мастерства, не всегда сотрудники аптеки встретят с энтузиазмом новость о необходимости посещения лекций-мастерклассов, курсов или семинаров для повышения квалификации.

Работникам аптечных заведений также необходимо дать ощущение признания используемых ими умений и навыков. То есть нужно стремиться уделять внимание сотрудникам с целью публично объявить о незаменимой ценности данного навыка у работника. Такой подход, как правило, стимулирует работника к совершенствованию навыков, расширению диапазона его способностей.

Во-вторых, важно повышение восприятия целостности работы, как определенного процесса. Как уже отмечалось, работники испытывают большее удовольствие от работы, что имеет некоторый видимый результат, например, по

количеству пациентов, которым оказана квалифицированная фармацевтическая помощь, за рабочую смену, месяц, квартал и т.д.

По нашему мнению, даже процесс контроля качества работы значительно повышает ее целостность. Необходимо также иметь в виду то, что добавление рабочих операций более низкого уровня, не делающих работу более целостной, обычно снижают уровень мотивации и вызывают чувство враждебности со стороны работников.

При возникновении трудностей с обеспечением содержания работы данную операцию автоматизировать. Так, во многих аптечных заведениях владельцами разрабатываются внутренние автоматизированные системы, которые помогают провизору построить траекторию общения с посетителем аптеки.

Объединение нескольких операций в одну законченную работу улучшит многие показатели работы – от временных до стимуляционных. Однако важно вовремя остановиться и не поручить всю работу одному исполнителю.

Повышение значимости работы. Если работник знает как конкретно будут использованы результаты его труда, он начинает ощущать важность собственной работы, что стимулирует его к скорейшему выполнению работы при хорошем ее качестве.

Работник всегда хочет знать, зачем он делает ту или иную работу. Даже если его просят собрать данные для отчета, ему хочется знать, какую цель преследует этот отчет. Поэтому при формулировке абсолютно любой задачи необходимо упомянуть о целях, о том, что реально будет зависеть от скорости и качества выполнения данной работы, как эта работа согласуется с работой заклада в целом. После выполнения работы исполнитель будет ждать результата.

В-третьих, по нашему мнению, есть увеличение автономии фармацевтических работников. Работа заведующего аптекой требует решения задач разного уровня важности. Передача некоторых управленческих функций низкого уровня подчиненным несет двойной эффект – концентрация усилий руководства аптечного учреждения на решении проблем более высокого уровня

и одновременно оказывает положительное влияние на мотивацию работников аптеки.

Передача права на принятие решений низкого уровня подчиненным может рассматриваться как благо при условии, что они обучены и правильно понимают все особенности работы, в том числе, где получить необходимую информацию и в какой момент принять решение.

При условии знания подчиненным работникам всех требований и инструкций, действующих в заведении, заведующий аптекой может дать им возможность самостоятельной постановки целей своей работы. Даже если они частично участвуют в процессе принятия таких решений, гораздо больше вероятность того, что они будут чувствовать ответственность за работу и испытать чувство успеха при успешном ее завершении. Реально это реализуется посредством системы квалифицированных собеседований. В ходе таких собеседований необходимо предотвратить ситуацию, когда подчиненный ставит перед собой нереальные цели, которые сознательно не могут быть реализованы по каким-либо причинам, зависящим в том числе и от текущего состояния дел заведения.

Кроме того, время является очень важным фактором во всех видах работы. Если у человека нет достаточно времени для качественного выполнения работы, он будет считать, что на него не стоит тратить усилия. Доверенность работы заранее дает работникам значительную автономию в выборе времени работы. У него появляется возможность расстановки приоритетов, планировать работу с учетом своих склонностей, а, следовательно, получать большее удовольствие. Темп выполнения работы также оказывает существенное влияние на мотивацию.

Усиление обратной связи, по нашему мнению, также важно. Обратная связь бывает внутренней – то есть такой, которая идет от самой работы и внешней – в случае, когда посетитель аптеки отзывается о качестве обслуживания его фармацевтическим работником, а также в случае публичной похвалы.

Внутренняя обратная связь является более надежной, так как действует непосредственно на работника при выполнении задания. Так, например, возможность давать свои предложения региональным менеджерам в сетевых аптеках. Верный способ стимулирования этой связи – постановка четких и конкретных целей, не указывая при этом путь их достижения. Другой способ – введение в процесс изготовления проверок на качество, как контрольный покупатель. Это позволит работнику немедленно исправлять недостатки и соответственно корректировать процесс выполнения работы, приближая его к максимально эффективному. А значит, в результате подобные сбои в будущем уже не повторяются.

Очень часто бывает ситуация исключительно отрицательной обратной связи, то есть когда работники узнают только о недостатках своей работы. Таким образом, они лишаются вознаграждения за хорошую работу. С другой стороны известно, что люди почти не реагируют на критическую обратную связь. Работник не будет воспринимать отрицательные оценки более чем по двум-трем параметрам. Однако если руководитель дежурит положительную и отрицательную критику, то информация о неудачах будет воспринята полнее. В случае, когда руководитель не способен критиковать своих подчиненных, неудачи фиксируются и работник не получает исправлять свои ошибки, а часто даже не знает нужно или нет это делать.

Для эффективности внешней обратной связи необходимо, чтобы она была правдивой, точной, подробной, осуществлялась немедленно. Уведомление о плохом выполнении работы только демотивирует работника. Если же отметить, что именно было сделано неправильно, почему это случилось, как исправить ситуацию, и при этом не забыть затронуть положительные аспекты работы, эффективность такой обратной связи, несомненно, возрастет. Она может быть еще выше, если работник выяснит эти вопросы сам.

3.2. Исследование мотивации фармацевтического персонала аптечных заведений

По данным литературных источников на личную мотивацию работников оказывают влияние множество различных факторов. Исследованиями ученых Национального фармацевтического университета установлено, что фармацевтические работники иногда терпят нарушение своих трудовых прав, которые чаще всего касаются права на отпуск, на оплату труда и денежные компенсации при увольнении, материальных компенсаций в случае болезни или частичной потери трудоспособности. Около 25% украинских работников указывают на нарушение права на повышение трудовой квалификации и профессиональное обучение.

Концепция «Достойный труд», вопросы которой обсуждались на 89-й сессии Международной конференции труда, сформировала в себе сущность достойного труда, как труда, включающего в себя возможности для работы, продуктивной и обеспечивающей справедливый доход, безопасность на рабочем месте и социальная защита, лучшие перспективы для личного развития и социальной интеграции, свобода людей выражать свои мысли, способность организовывать и участвовать в решениях, влияющих на их жизнь, на их равенство, их возможности [21].

На последнем этапе исследований было проведено социологическое исследование среди фармацевтических работников розничного сегмента фармацевтического рынка Украины с целью исследования вопроса практической адаптации принципов Концепции достойного труда в качестве стратегического ориентира развития социально-трудовой сферы фармацевтического рынка Украины.

Объектом исследования выступили социально – трудовые правоотношения, в рамках которых реализуются нормы Конвенции достойного труда. Предметом исследования является мотивация фармацевтического работника. Методологической основой исследования является совокупность

общенаучных и специальных методов, а именно формально-логического, системного и маркетингового анализа.

Меморандум о взаимопонимании по реализации Программы достойного труда для Украины на период 2016-2019 годы, подписанный Украиной и МОТ, базируется на трех основных приоритетах:

1. содействие занятости и развитию устойчивого предпринимательства для стабильности и роста;
2. содействие эффективному социальному диалогу;
3. улучшение социальной защиты и условий труда[21].

В рамках сотрудничества Украины с МОТ, реализация и мониторинг выполнения указанной программы предусматривает получение международной технической помощи со стороны экспертов МОТ и ЕС.

Такое сотрудничество осуществляется по следующим составляющим:

- возможность занятости;
- труд в условиях свободы;
- адекватные заработки и производительный труд;
- равенство в труде;
- безопасная производственная среда;
- социальная безопасность;
- достоинство в труде;
- социальный диалог;
- свобода ассоциаций.

Обеспечение положений Концепции достойного труда должно проходить через эффективную реализацию социальных, правовых, экономических и культурных прав граждан путем активизации позитивных социальных изменений в обществе, социальной справедливости, развития социального диалога и роста экономического и социального потенциала предприятия, региона (области) и страны в целом.

Резюмируя вышеуказанное и с целью конкретизации внедрения принципов Концепции Достойного труда в деятельность отечественных предприятий фармацевтического профиля было проведено социологическое исследование.

Респондентами исследования были представители работников розничного сектора (заведующие аптек, их заместители и фармацевты (провизоры). Общая численность респондентов составила 90 человек с тридцатичисленным паритетным распределением по должностям.

По результатам обработки анкет установлено, что 80% респондентов ответили «Да» на вопрос «Был ли (хотя бы однократно) факт нарушения работодателем Ваших трудовых прав или создание на рабочем месте негативной ситуации?» (15% - затруднились ответить, 5% сказали – «Нет, не было»). Указанные 80% респондентов (72 человека) предоставили детализированный ответ относительно нарушенных прав и отметили реакцию на нарушение их прав. Распределение ответов на вопросы указано на рис. рис. 3.1-3.3.



Рис. 3.1. Распределение ответов на вопросы анкеты относительно хотя бы однократного нарушения трудовых прав



Рис. 3.2. Основные нарушения трудовых прав и наличие негативных ситуаций на рабочем месте респондентов



Рис. 3.3. Отношение и действия респондентов по нарушению их трудовых прав

Респондентам было предложено ознакомиться с основными элементами Концепции достойного труда, определяющими ее социально-экономическую функцию. Содержание и сущность главных частей Концепции достойного труда представлены в таб. 3.1.

Таблица 3.1

Основные элементы Концепции достойного труда и их сущность

№ з/п	ЭЛЕМЕНТЫ КГП	СУЩНОСТЬ ЭЛЕМЕНТА КГП
1	<i>Возможность получить работу (возможности занятости)</i>	Определяет свободу занятости для каждого желающего работать (самостоятельная занятость, наемный труд, заимствованный труд, занятость в формальной и неформальной экономике, занятость экономической деятельностью в домохозяйствах для самообеспечения (самозанятость), занятость в разрезе социально уязвимых групп населения)
2	<i>Свободно труд (труд в условиях свободы)</i>	Предусматривает: свободное избирание вида труда (труд без принуждения, выбор формы занятости, места работы); запрет неприемлемых форм труда; свободу поступления в организации трудящихся; официальное трудоустройство, свобода создания объединений
3	<i>Производительная труд</i>	Позволяет работающим зарабатывать надлежащие средства для существования их самих и их семей, обеспечивает устойчивое развитие и укрепляет конкурентоспособность предприятий и страны за счет высокого уровня отдачи для всех сторон социально-трудовых отношений и обеспечении достойного вознаграждения за результаты труда при условии сбалансированного удовлетворения интересов этих сторон
4	<i>Равенство в труде</i>	Предусматривает справедливые и равные возможности на производстве: отсутствие дискриминации на рабочем месте и доступ к работе, учитывая ограниченность физических возможностей человека, возможность гармоничного сочетания трудовой деятельности с семейной жизнью
5	<i>Безопасность на производстве и охране труда</i>	Обеспечивает сохранение здоровья, получение пенсий, меры защиты и финансовую помощь в случае ухудшения состояния здоровья, потери работы или средств существования, соблюдения санитарно-гигиенических условий труда и техники безопасности труда на рабочем месте

Оценивание респондентами предложенных элементов проводилось по десятибалльной шкале, где 10 – наивысшее признание важности элемента Концепции достойного труда, а 1 – совсем не важно. Результаты анкетирования представителей розничного фармацевтического сектора сферы здравоохранения

Украины по практическому внедрению элементов Концепции достойного труда в существующие на предприятии социально-трудовые отношения представлены на рис. 3.4.

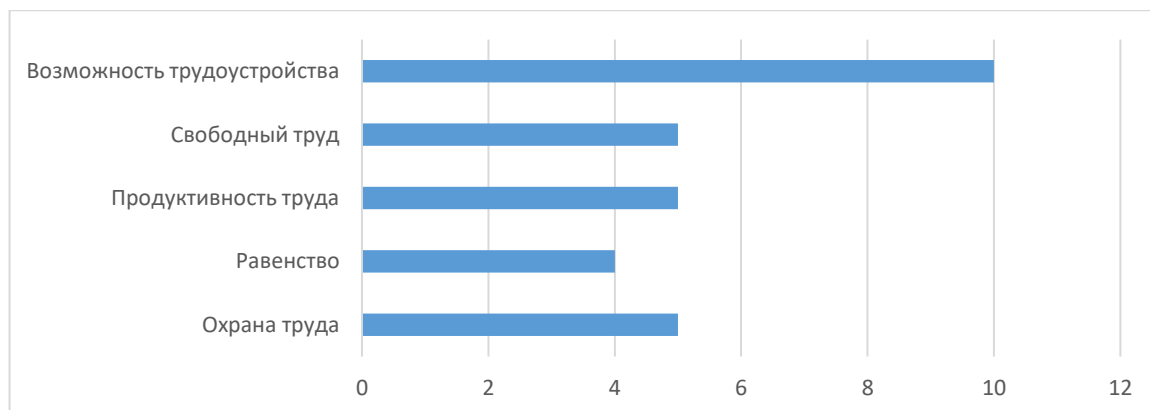


Рис. 3.4. Результаты анкетирования представителей розничного фармацевтического сектора сферы здравоохранения Украины по практическому внедрению элементов Концепции Достойного труда в существующие на предприятии социально-трудовые отношения

Результаты анкетирования представителей аптечного сектора вызывают определенную обеспокоенность, поскольку выше 5 баллов не оценено ни одного из параметров КГП, кроме «возможности занятости», ведь требует внедрения новых направлений улучшения организационной, трудовой, профессиональной социально-экономической среды аптечных заведений на основе внедрения элементов Концепции труда.

Учитывая указанное, в дальнейших исследованиях мы применяли составляющие Концепции Достойного труда, считающиеся наиболее важными в социально-экономическом аспекте функционирования субъектов фармацевтического рынка.

По результатам опроса нами установлено, что почти 80% респондентов считают индивидуальную форму труда эффективнее коллективной формы. Такие результаты говорят о том, что в таких условиях работодателю целесообразно применять методы мотивации, которые будут побуждать к повышению производительности труда за счет состязательности в коллективе.

Проблемным вопросом остается оплата труда фармацевтических работников в аптеках. Девяносто процентов респондентов отметили недостаточный по их мнению уровень заработка. Таким образом, внедрение механизмов материального стимулирования будет успешным для положительных результатов хозяйственной деятельности аптечных учреждений.

Около 45% респондентов отмечают наличие нарушения продолжительности времени работы и отдыха. Поэтому нематериальная мотивация посредством предоставления отпуска без сохранения заработной платы в удобное для работника время сможет быть удачным примером нематериальной мотивации работника по нашему мнению.

Шестьдесят пять процентов респондентов не чувствуют себя стабильно и защищены. Учитывая изложенное, важно получить обратную связь работодателя от работника с целью построения эффективного диалога. Ощущение причастности для работника может повысить результаты как индивидуального, так и коллективного труда.

Большинство респондентов указывают на отсутствие гармоничного сочетания труда и отдыха, поэтому актуальна организация со стороны работодателя совместных культурных мероприятий, тим-билдингов. Такие мероприятия помогут не только культурно обогатить жизнь работников вне работы, но и сплотить коллектив, заложить командный дух, дружеские отношения между коллегами.

Исследованием установлена важность нематериальной мотивации персонала посредством публичного признания результатов индивидуального труда, ведь 55% респондентов отметили отсутствие справедливого отношения к ним в процессе труда.

Положителен тот факт, что только 12% опрошенных не имеют страха потери на работу, что позволяет утверждать о наличии личной мотивации работника к добросовестному выполнению своих обязанностей. Полученные результаты представлены на рис. 3.5.

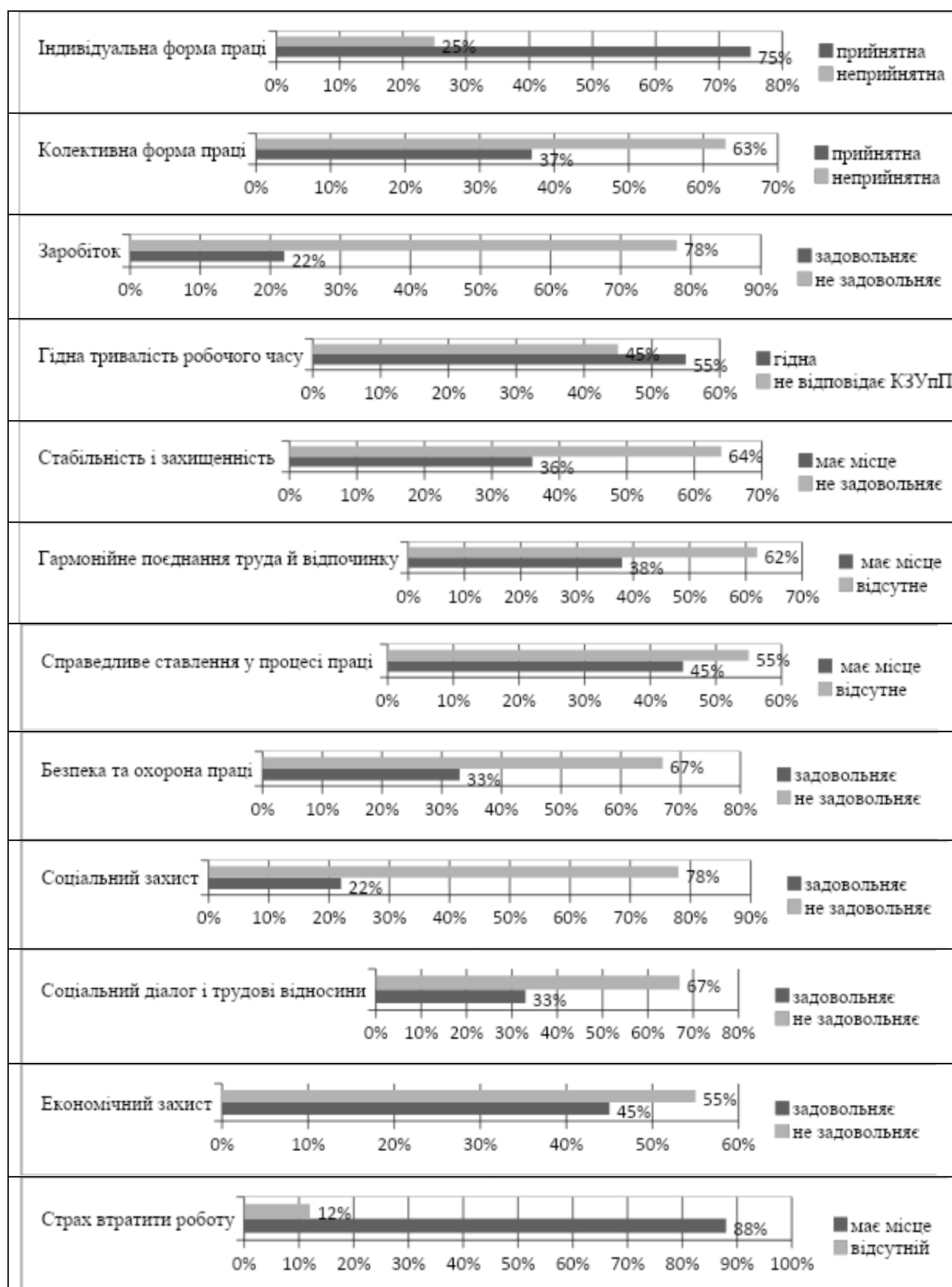


Рис. 3.5. Результати блиц-опроса респондентов, занятых в аптечном секторе фармацевтического рынка

Следовательно, по результатам социологического исследования нами предложена методология внедрения системы мотивации трудовой деятельности работников розничного сегмента фармацевтического сектора сферы здравоохранения. Изученные в предыдущих разделах существующие методы управления трудом были адаптированы и предложены адекватные рыночным условиям механизмы побуждения к эффективному, новаторскому труду, а также пути активизации человеческого фактора с целью оптимального использования трудового потенциала персонала аптечных учреждений.

Для достижения ощутимого экономического эффекта аптечным учреждениям следует внедрить следующие составляющие системы мотивации труда:

- сочетание элементов почасовой и сдельной систем оплаты труда;
- установление размера оплаты труда в зависимости от уровня квалификации, качества работы, стажа;
- установка надбавок, премий за качественную сверхурочную работу, длительную эксплуатацию оборудования аптек;
- индивидуализация оплаты труда с учетом инициативности, усердия работника, соблюдения им правил техники безопасности, а также с учетом состава семьи и других личностных факторов и т.д.

К основным задачам реформирования существующих систем мотивации труда нами предлагается:

1. усовершенствование механизма государственного и коллективно-договорного регулирования труда;
2. усиление эффективности производства и окончательных результатов работы предприятий;
3. обеспечение тесной взаимосвязи реформирования системы оплаты труда с усовершенствованием других составляющих механизма хозяйствования;
4. усиление социальной защиты работников;

5. гарантирование их права на своевременное и в полном объеме получение заработной платы.

Реализация исследованных в работе принципов системы стимулирования труда является необходимым условием для перехода от чисто экономической модели мотивов и стимулов к методике, использующей внеэкономические, социальные, духовные и другие факторы воздействия на уровень трудовой активности человека.

Комплексная система мотивации и оценки результатов труда персонала предприятий имеет широкие возможности для улучшения результативности как отдельного работника, так и всего коллектива аптечного заведения в целом.

Эффективная мотивация трудовой деятельности персонала должна:

- исходить из особенностей внешнеэкономической конъюнктуры;
- согласованности системы стимулирования с экономической стратегией предприятия, которая, собственно, формирует методологию достижения целей и должна быть направлена на определение рационального уровня доходов работников, что приведет к высоким результатам их труда и предприятия в целом;
- прогнозировать эффективность процесса мотивации труда на предприятии, определяемую степенью достижения экономических и социальных целей как предприятия, так и работников, что достигается, в свою очередь, оптимальным балансом экономических и социальных интересов заинтересованных сторон.

3.3 Выводы к разделу 3

1. Эффективная мотивация трудовой деятельности персонала должна исходить из особенностей внешнеэкономической конъюнктуры, согласованности системы стимулирования с экономической стратегией предприятия, которая, собственно, формирует методологию достижения целей и должна быть направлена на определение рационального уровня доходов работников, что приведет к высоким результатам их труда и предприятия в

целом, а также прогнозировать эффективность процесса мотивации труда на предприятии, определяемую степенью достижения экономических и социальных целей как предприятия, так и работников, что достигается, в свою очередь, оптимальным балансом экономических и социальных интересов заинтересованных сторон.

ВЫВОДЫ

1. Мотивация персонала является одним из основных средств обеспечения оптимального использования ресурсов любого предприятия, мобилизации и оптимального использования кадрового потенциала, в частности аптечных учреждений.

2. Реализация функций управления персоналом, а именно процессом сознательного и целесообразного воздействия на трудовое поведение отдельного работника, способствующего достижению приемлемого и стимулированного уровней индивидуальной результативности труда, должна строиться на 5 основных принципах.

3. Конечная цель внедрения мотивации персонала — постепенный переход от авторитаризма к демократическому стилю персоналом со стороны руководства.

4. Формы мотивации на предприятиях и организациях включают в себя меры материального стимулирования труда, которое представляет собой процесс формирования и использования систем материальных стимулов труда и распределения заработной платы в соответствии с действием закона распределения по количеству и качеству труда среди отдельных представителей коллектива предприятия, и меры морального стимулирования труда, которое основывается на специфических духовных ценностях человека, является моральное стимулирование труда.

5. Социологическим опросом фармацевтов (провизоров) в сети аптечных заведений города Харькова по изучению уровня удовлетворенности работой персонала аптечных заведений нами были выделены основные мотивационные факторы, которые, по мнению респондентов, оказывают существенное влияние на результаты работы.

6. Эффективная мотивация трудовой деятельности персонала должна исходить из особенностей внешнеэкономической конъюнктуры, согласованности системы стимулирования с экономической стратегией

предприятия, которая, собственно, формирует методологию достижения целей и должна быть направлена на определение рационального уровня доходов работников, что приведет к высоким результатам их труда и предприятия в целом, а также прогнозировать эффективность процесса мотивации труда на предприятии, определяемую степенью достижения экономических и социальных целей как предприятия, так и работников, что достигается, в свою очередь, оптимальным балансом экономических и социальных интересов заинтересованных сторон.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Amabile T., Fisher C. M., Pillemer J. Workplace Creativity : Towards an Integrative Model. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2018. № 5. P. 439-464.
2. How Are We Doing After 30 Years? A Meta-Analytic Review of the Antecedents and Outcomes of Feedback-Seeking Behavior / F. Anseel et al. *Journal of Management*. 2020. № 46(6). P. 1050-1090.
3. Ashford S. J., Caza B. B., Reid E. M. From Surviving to Thriving in the Gig Economy : A Research Agenda for Individuals in the New World of Work. *Research in Organizational Behavior*. 2018. № 38. P. 23-41.
4. Attridge M. Enhancing Employee Engagement : An Evidence-Based Approach. *The Journal of Workplace Behavioral Health*. 2018. № 33(1). P. 71-95.
5. Bakker A. B., Demerouti E. Job Demands-Resources Theory : Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2018. № 22(3). P. 273-285.
6. Bakker A. B., Van Woerkom M. Strengths Use in Organizations : A Positive Approach of Occupational Health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*. 2018. № 59(1). P. 38-46.
7. MINDSPACE: Influencing Behavior for Public Policy / P. Dolan et al. *Applied Psychology*. 2019. № 68(4). P. 618-641.
8. Dweck C. S., Yeager D. S. Mindsets : A View From Two Eras. *Perspectives on Psychological Science*. 2019. № 14(3). P. 481-496.
9. Grant A. M., Parker S. K. Redesigning Work Design Theories : The Rise of Relational and Proactive Perspectives. *Academy of Management Annals*. 2019. № 13(1). P. 31-65.
10. Kim T. Y., Hon A. H. Y., Crant J. M. Proactive Personality, Employee Creativity, and Newcomer Outcomes : A Longitudinal Study. *Journal of Business and Psychology*. 2019. № 34(2). P. 255-268.

11. Knight C., Patterson M., Dawson J. Work Engagement Interventions Can Be Effective : A Systematic Review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2019. № 28(3). P. 348-372.
12. Reciprocal Relationships Between Proactive Personality and Work Characteristics: A Latent Change Score Approach / W.-D. Li et al. *Journal of Applied Psychology*. 2020. № 105(2). P. 209-231.
13. Linley P. A., Harrington S. Playing to Your Strengths. *The Psychologist*. 2018. № 21(1). P. 86-89.
14. Nohria N., Groysberg B., Lee L.-E. Employee Motivation : A Powerful New Model. *Harvard Business Review*. 2019. № 86(7/8). P. 78-84.
15. Parker S. K., Bindl U. K., Strauss K. Making Things Happen : A Model of Proactive Motivation. *Journal of Management*. 2019. № 36(4). P. 827-856.
16. Rich B. L., Lepine J. A., Crawford E. R. Job Engagement : Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*. 2019. № 53(3). P. 617-635.
17. Spreitzer G., Cameron L. Thriving at Work : Toward Its Measurement, Construct Validation, and Theoretical Refinement. *Journal of Organizational Behavior*. 2018. № 39(4). P. 123-152.
18. Beyond Intrinsic and Extrinsic Motivation: A Meta-Analysis on Self-Determination Theory's Multidimensional Conceptualization of Work Motivation / A. Van den Broeck et al. *Organizational Psychology Review*. 2021. № 11(3). P. 240-273.
19. Van Knippenberg D., Dahlander L., Haas M. R., George G. Information, Attention, and Decision Making / *Academy of Management Journal*. 2018. № 61(4). P. 948-951.
20. Vansteenkiste M., Ryan R. M. Self-Determination Theory and Basic Need Satisfaction : Understanding Human Development in Positive Psychology / *Ricerche di Psicologia*. 2020. № 43(2). P. 17-34.
21. Андрущенко Т. М., Єфімова О. В. Мотивація та стимулювання персоналу у фармацевтичній галузі : український та зарубіжний досвід. *Вісник фармацевтичної науки*. 2018. № 1. С. 32-37.

22. Балабанова Л. В. Мотивація персоналу в системі управління підприємством : сучасний стан та перспективи розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 73-78.
23. Білик І. М., Горпинченко О. М. Підходи до вдосконалення системи мотивації працівників фармацевтичних підприємств. *Фармацевтичний часопис*. 2019. № 1. С. 19-23.
24. Васильєва О. А., Коваленко М. В. Вплив мотиваційних факторів на продуктивність праці фармацевтичних працівників. *Вісник фармації*. 2018. № 2(78). С. 43-47.
25. Голуб Ю. І., Ковальчук В. А. Мотивація працівників : сучасні підходи та тенденції розвитку. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2018. № 23(3). С. 57-63.
26. Гриненко О. В., Дубенюк Ю. В. Мотивація праці у фармацевтичних закладах як чинник підвищення якості обслуговування населення. *Наукові праці Одеської національної медичної академії*. 2018. № 28. С. 112-118.
27. Дорошенко С. І., Гуржій А. М. Соціально-психологічні аспекти мотивації праці на підприємствах України. *Проблеми і перспективи управління*. 2018. № 3(15). С. 56-60.
28. Калашник Н. М., Шаповалова О. В. Вплив мотивації на продуктивність праці фармацевтичних працівників. *Український журнал клінічної та лабораторної медицини*. 2020. № 2. С. 68-73.
29. Ковальчук В. М., Лебідь Т. О. Аналіз мотиваційних систем у фармацевтичних компаніях України. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2018. № 3(55). С. 15-21.
30. Кодекс законів про працю України. *Відомості Верховної Ради УРСР(ВВР)*. 1971. № 50. Ст. 375. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>(дата звернення: 22.04.2024).
31. Коломієць Л. І., Сімоненко В. В. Вплив мотивації на ефективність праці працівників в умовах кризи. *Економіка розвитку*. 2020. № 1(85). С. 123-127.

32. Крижановська І. В., Бобирьова Л. І. Особливості мотивації фармацевтичних працівників в умовах реформування системи охорони здоров'я. *Фармацевтичний журнал*. 2018. № 4. С. 23-27.
33. Лазаренко І. В., Галіцин С. О. Мотивація персоналу на сучасному етапі розвитку економіки України. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 238-243.
34. Мазур Н. В., Шпак Л. І. Сучасні підходи до мотивації працівників аптечних закладів. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2019. № 2(54). С. 8-14.
35. Мельник В. М. Мотивація трудової діяльності працівників в умовах нестабільного економічного середовища. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 1(17). С. 98-103.
36. Олійник О. О., Мельник В. В. Особливості мотивації працівників у сучасних умовах: досвід українських підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 11. С. 67-71.
37. Пилипчук В. П. Інноваційні підходи до мотивації персоналу в умовах трансформаційної економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*. 2019. № 25. С. 112-115.
38. Про відпустки : Закон України від 15.11.1996 № 504/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 2. Ст. 4. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр>(дата звернення: 22.04.2024).
39. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження системи мотивації персоналу : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 28.07.2005 № 315. *Офіційний вісник України*. 2005. № 30. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0945-05>(дата звернення: 22.04.2024).
40. Про затвердження Положення про оплату праці працівників : Постанова Кабінету Міністрів України від 30.08.2002 № 1298. *Урядовий кур'єр*. 2002. № 170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1298-2002-п>(дата звернення: 22.04.2024).

41. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 № 3356-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1993. № 36. Ст. 361. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>(дата звернення: 22.04.2024).
42. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 17. Ст. 121. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>(дата звернення: 22.04.2024).
43. Про соціальний діалог в Україні : Закон України від 23.12.2010 № 2862-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 28. Ст. 255. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>(дата звернення: 22.04.2024).
44. Пузирьова П. В., Ковальчук К. А. Мотивація персоналу в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2018. № 2(127). С. 98-103.
45. Сидоренко І. В., Панчишин С. М. Розвиток системи мотивації праці фармацевтичних працівників в умовах конкурентного ринку. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 84-87.
46. Харабет Т. І. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна*. 2019. № 95. С. 45-50.