

УДК 636.09:615.15.000.7

**СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ВЕТЕРИНАРНОЇ АПТЕКИ****М. О. ЖУКОВСЬКИЙ**, асистент*Національний університет біоресурсів і природокористування України**E-mail: nfvm@ukr.net*

**Анотація.** Розглянуто аспекти управління продуктивністю праці, різні види мотивації персоналу ветеринарної аптеки. Встановлено, що ефективна діяльність можлива лише у разі наявності у працівників відповідної мотивації, тобто бажання працювати. Встановлено, що останнім часом в США та країнах ЄС збільшується частка працівників, які віддають перевагу не високій заробітній платі, а скороченню робочого часу, проте, в Україні матеріальний стимул є найбільш ефективним методом зацікавленості персоналу ветеринарної аптеки в підвищенні товарообігу в сучасних умовах. Запропоновано систему мотивації персоналу ветеринарної аптеки та послідовність її запровадження.

**Ключові слова:** мотивація, продуктивність праці, матеріальне стимулювання, преміювання

**Актуальність та постановка проблеми.** Подолання Україною економічної кризи можливе лише за умови підвищення ефективності суспільної праці. Фінансово-економічна криза сьогодення є чинником стійких негативних тенденцій в економіці, не є винятком й ситуація на ринку ветеринарних препаратів. У зв'язку із цим перед провідними спеціалістами в галузі ветеринарної фармації постають важливі завдання щодо пошуку принципово нових конструктивних підходів стосовно вирішення завдань фармації стратегічного та тактичного характеру. При цьому цілком зрозумілим є те, що задля досягнення успіху в конкуренції на ринку ветеринарних препаратів, кормів та кормових добавок вельми необхідним є залучення висококваліфікованих кадрів, адже відомо, що ефективність будь-якої діяльності безпосередньо залежить від команди професіоналів. У свою чергу, це дозволяє розглядати мотивацію персоналу ветеринарної аптеки як один з ключових факторів ефективної діяльності та задоволеності клієнтів.

Якщо мислити більш глобально, то підвищення ефективності праці безпосередньо пов'язане з головною метою суспільства — забезпечення економічного зростання, яке визначається збільшенням ВВП як в цілому, так і на душу населення. У зв'язку з цим виникає нагальна потреба в підвищенні ефективності праці на рівні кожного підприємства – первинної ланки суспільного виробництва. Керівники і спеціалісти підприємств повинні розробляти і впроваджувати програми управління продуктивністю праці.

Питання менеджменту персоналу і мотивації праці знайшли своє відображення у працях зарубіжних дослідників А. Сміта, Ф. Тейлора, А. Файоля, Е. Мейо, Р. Фалмера, П. Друкера, Г. Саймона, А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг та ін.

Серед вітчизняних учених, у наукових працях яких висвітлюються дані проблеми слід назвати О. М. Бородіну, В. В. Вітвицького, Й. С. Завадського, В. В. Зіновчука, М. Й. Маліка, П. Т. Саблука, І. Х. Степаненка, Ф. І. Хміля, О. Г. Шпикуляка, В. В. Юрчишина, та ін.

Проте не досить глибоко дослідженими залишаються окремі питання менеджменту персоналу ветеринарних аптек, зокрема, щодо формування і розвитку кадрового потенціалу, а також мотивації праці, ефективності менеджменту в умовах жорсткої конкуренції на ринку та наявності препаратів-аналогів.

**Метою дослідження** – розглянути аспекти управління продуктивністю праці та методи матеріального стимулювання персоналу ветеринарної аптеки.

**Матеріали і методи досліджень.** Матеріалами досліджень слугували дані літературних джерел, статистична інформація, продуктивність праці працівників ветеринарних аптек. Використано статистичний і аналітичний методи досліджень.

**Результати досліджень і їх обговорення.** Управління продуктивністю – це частина більш широкого процесу управління підприємства, яка включає в себе планування, організацію, керівництво, контроль і регулювання підвищення продуктивності праці. Сутність управління продуктивністю полягає в тому, щоб досягати максимально можливого рівня її підвищення при існуючих на

Жуовский М. О.

даний момент економічних умовах. В своїй організації управління продуктивністю виходить з таких положень:

- вироблення загального підходу до розуміння проблем результативності і продуктивності праці;
- розроблення стратегічних програм росту продуктивності праці;
- вироблення підходів до методів вимірювання і оцінки продуктивності праці;
- розроблення методів контролю за підвищенням продуктивності праці;
- забезпечення організації, планування і ефективного впровадження всіх елементів програми управління підвищенням продуктивності праці [2].

Ефективна діяльність можлива лише у разі наявності у працівників відповідної мотивації, тобто бажання працювати. Правильна мотивація надихає співробітників на реалізацію поставлених перед ними завдань і отримання бажаних результатів, так як дозволяє задовольняти їхні потреби, які часто різняться і змінюються в залежності від часу або обставин. Наприклад, для спеціаліста, який тільки прийшов працювати у ветеринарну аптеку, важливою потребою є отримання нових знань і навичок для виконання функціональних обов'язків і набуття бажаного рівня професіоналізму, в той час як більш досвідчений співробітник прагне до підвищення за посадою і отримання додаткової фінансової винагороди.

Мотиваційні аспекти управління працею набули широкого застосування у країнах з розвинутою ринковою економікою. У нашій країні поняття мотивації праці з економічним змістом з'явилося порівняно недавно, в зв'язку з демократизацією виробництва. Раніше воно вживалося, в основному, у промисловій економічній соціології, педагогіці, психології.

Мотиваційний механізм праці включає насамперед такі загальнолюдські, загальноекономічні елементи, як потреби та інтереси людини, адже заради їх

Жуовский М. О.

задоволення людина виробляє різні блага. Стимули до праці можуть бути матеріальними і моральними, духовними. Серед перших – заробітна плата, премії, різні винагороди; серед других – найрізноманітніші форми морального заохочення.

Поряд з цими двома групами стимулів існує ще одна, яка пов'язана із самою трудовою діяльністю. Це умови праці, її зміст, престижність, вільний час. Соціологічні дослідження показують, що за досить високого рівня матеріального забезпечення фактори творчого характеру праці та вільного часу відіграють вирішальну роль у виборі професії.

Кожній економічній системі властивий свій мотиваційний механізм праці, який поряд із загальнолюдськими містить й специфічні елементи.

Гуманізація виробництва ускладнює мотивацію праці, а отже, і методи її стимулювання. Для багатьох працівників визначальну роль відіграють матеріальні стимули. Проте останнім часом у США та країнах ЄС збільшується частка працівників, які віддають перевагу не високій заробітній платі, а творчому процесу. Всезростаючу роль у мотивації праці відіграє скорочення робочого часу та збільшення вільного. Соціологічні дослідження, проведені у країнах ЄС, виявили, що 51 відсоток самодіяльного населення віддали перевагу скороченню робочого часу, а 42 відсотки – зростанню заробітної плати. У Німеччині від 1/3 до половини найманих робітників згодні на скорочення робочого часу, яке супроводжувалося б зменшенням заробітної плати [3].

Отже, співвідношення мотивів праці та відповідних їм стимулів визначається рівнем розвитку продуктивних сил, доходів населення. Проте безперечним є те, що із забезпеченням високого рівня життя серед мотивів всезростаючу роль відіграє скорочення робочого і збільшення вільного часу.

Але слід відмітити, що в нашій країні велике значення має перша група стимулів – заробітна плата, премії, різні винагороди. Завдяки матеріальному стимулюванню робітники беруть участь у вдосконаленні техніки і технології, організації праці тощо.

Працівник повинен отримувати гідну винагороду за виконану роботу, тобто плату за затрачені в процесі праці розумові й фізичні зусилля, які необхідні для отримання матеріального чи інтелектуального продукту праці. Рівень винагороди формує у свідомості працівника «рівень необхідності» виконувати ті чи інші дії, які призведуть до задоволення потреби, що являє собою мотивацію праці [4].

Сьогодні розробляються і впроваджуються різні методи вирішення даної задачі, наприклад, такі як системи преміювання на підприємстві. В основному заробітна платня погано, а найчастіше взагалі не зв'язана з кінцевими результатами праці. Результати праці колективні, а оплата — індивідуальна. Щоб перебороти це протиріччя, треба зробити одне з двох: або індивідуалізувати результати, або колективізувати систему оплати. Є чимало підприємств, що володіють власним підходом до розв'язання протиріччя між колективним характером результатів праці й індивідуальною системою оплати, а також прогресивними формами і методами організації виробництва і керування ними.

На сьогодні достатньо підприємств, які практикують деякі заохочення для своїх співробітників, але взагалі вони не мають складної системи преміювання. Наприклад, премія виплачується тільки за результатами виконання планів чи за квартал виплачуються одноразові премії за особливі досягнення.

Актуальним на даний час є розробка системи мотивації працівників ветеринарних аптек і відповідно підвищення товарообігу та як наслідок рентабельності конкретної аптеки або мережі аптек.

Спеціально розроблені для медичних аптечних установ системи преміювання працівників вже досить успішно застосовуються останні роки. Зокрема, ними користуються майже всі аптечні мережі та окремі аптечні установи. Існує кілька систем матеріального стимулювання, проаналізувавши які ми прийшли до висновку, що після певної адаптації їх можна ефективно застосовувати для ветеринарних аптечних установ [1].

Для підвищення показників роботи ветеринарної аптеки необхідно, у першу чергу, підвищувати роздрібний товарообіг, тому і фінансовий результат

Жуовский М. О.

діяльності всієї аптеки залежить, в основному, від діяльності колективу і кожного члена колективу індивідуально. Керівництву аптеки (мережі) необхідно також розробити схеми продажів препаратів по зв'язаних позиціях. Мається на увазі препарати, які використовуються в комплексній терапії та, відповідно, можуть бути реалізовані разом.

Для поліпшення показників пропонуємо ввести подвійну систему преміювання, індивідуальну і колективну. Колективне заохочення передбачає обов'язкове виконання встановленого плану товарообігу щомісяця. У випадку виконання плану кожен провізор одержує до заробітної плати від 5 до 20% від встановлених окладів. Індивідуальне заохочення передбачає систему кодування кожного працівника аптеки. Під цим кодом кожен провізор набирає суму рахунка за товар, який він продав. У зв'язку з цим, кожен провізор буде зацікавлений продати більш якісний і дорогий товар.

У зв'язку з цими змінами всім провізорам потрібно встановити мінімальну норма виробітку на кожную людину. Виконання норми гарантує одержання заробітної плати в межах встановленого окладу. Перевиконання дає додаток до окладу:

$$П = О \times K_1 (K_2, K_3)$$

де: П — додаток до окладу;

О — встановлений оклад;

K<sub>1</sub>, K<sub>2</sub>, K<sub>3</sub> — коефіцієнти надбавки.

Коефіцієнт надбавки встановлюється кожному провізору, в залежності від категорії професіоналізму, стажу, часу протягом якого він працює в даній аптечній установі, тобто (як приклад): для вищої категорії (K<sub>1</sub>) – 0,5; для 1 категорії (K<sub>2</sub>) – 0,25; для 2 категорії (K<sub>3</sub>) – 0,15.

У випадку виконання і норми виробітку, і встановленого плану, провізор одержує: оклад, надбавку, премію. Вважаємо, що матеріальний стимул є найбільш ефективним методом підвищення зацікавленості провізорів у підвищенні товарообігу.

Поодинокі мотивуючі заходи будуть не ефективними, позитивний результат може дати лише впровадження системи мотивації працівників ветеринарної аптеки. Побудова і розвиток системи мотивації являє собою наступні послідовно дії:

- визначення стратегічних цілей ветеринарної аптеки;
- аналіз системи управління персоналом в аптеці, які методи мотивації застосовувались раніше та яка була їх ефективність;
- проектування системи мотивації персоналу, основа система матеріального стимулювання;
- пояснення мотиваційної схеми всьому персоналу аптечної мережі, від цього буде залежати її ефективність;
- дослідження зміни основних фінансових показників в залежності від функціонування системи мотивації.

### **Висновки**

1. Багато ветеринарних аптек не мають системи мотивації персоналу, тому недостатню мотивацію праці можна вважати однією з основних показників, що сприяють зменшенню товарообігу, а, отже, і рентабельності підприємства.

2. Запропонована система мотивації персоналу дає можливість якісно, справедливо і об'єктивно оцінити внесок кожного працівника в поліпшення ефективності діяльності підприємства, у підвищення основних показників його діяльності, таких як: товарообіг і рентабельність.

3. Поодинокі мотивуючі заходи будуть неефективними, позитивний результат може дати лише впровадження системи мотивації працівників ветеринарної аптеки.

### **Пропозиції**

Удосконалення системи мотивації персоналу ветеринарної аптеки шляхом введення нових стимулів до праці, зокрема, нематеріальних.

### **Список літератури**



Жуковский М. О.

1. Кузема О. Шляхи вдосконалення системи матеріального стимулювання на підприємстві // Молодь, освіта, наука, культура і національна самосвідомість: Зб. матеріалів VIII Всеукр. наук.-практ. конф., Т.6 / відп. Ред. Тимошенко І.І. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. С. – 408 с.
2. Масхма М. Б. Економіка праці та соціально трудові відносини / Масхма М. Б. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – 188 с.
3. Фінансові новини України Finance.ua [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://news.finance.ua/ua/news/-/382615/ne-napruzhuuchys-v-yakyh-krayinah-najkorotshyj-robochyj-tyzhden-infografika>
4. Шпикуляк О. Г. Особливості мотивації та стимулювання праці в аграрних підприємствах // Збірник наукових праць Вінницького державного аграрного університету. – 2003. - Вип. 14. - С.189-194.

### References

1. Kuzema O. (2005) Shliakhy vdoskonalennia systemy materialnoho stymuliuvannia na pidpryiemstvi [Ways to improve the system of material incentives at the enterprise] // Molod, osvita, nauka, kultura i natsionalna samosvidomist: Zb. materialiv VIII Vseukr. nauk.-prakt. konf., T.6 / K.: Vyd-vo Yevrop. un-tu, 408.
2. Maskhma M. B. (2004) Ekonomika pratsi ta sotsialno trudovi vidnosyny [Labor economics and social labor relations] K.: Vyd-vo Yevrop. un-tu, 188.
3. Financial news of Ukraine Finance.ua Available at: <https://news.finance.ua/ua/news/-/382615/ne-napruzhuuchys-v-yakyh-krayinah-najkorotshyj-robochyj-tyzhden-infografika>
4. Shpykuliak O. H. (2003) Osoblyvosti motyvatsii ta stymuliuvannia pratsi v ahrarnykh pidpryiemstvakh [Features of motivation and stimulation of labor in agrarian enterprises] // Zbirnyk naukovykh prats Vinnytskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu.

## СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ВЕТЕРИНАРНОЙ АПТЕКИ М. О. Жуковский

*Аннотация.* Рассмотрены аспекты управления производительностью труда, различные виды мотивации персонала ветеринарной аптеки. Установлено, что эффективная деятельность возможна только при наличии у работников соответствующей мотивации, то есть желание работать. Установлено, что в последнее время в США и странах ЕС увеличивается доля работников, которые отдают предпочтение не высокой заработной плате, а сокращению рабочего времени, однако, в Украине материальный стимул является наиболее эффективным методом заинтересованности персонала ветеринарной аптеки в повышении товарооборота в современных условиях. Предложена система мотивации персонала ветеринарной аптеки и последовательность ее введения.

*Ключевые слова:* мотивация, производительность труда, материальное стимулирование, премирование



## SYSTEM OF MOTIVATION OF PERSONNEL OF VETERINARY PHARMACY

**M. Zhukovskyi**

***Abstract.** The aspects of labor productivity management, various types of motivation of veterinary pharmacy personnel are considered. It is established that effective activity is possible only if there is an appropriate motivation for employees, that is, the desire to work. It has been established that in recent years in the USA and EU countries the share of workers who prefer not high salaries, but the reduction of working time is increasing, but in Ukraine the material incentive is the most effective method of interest of the veterinary pharmacy staff in increasing the turnover in modern conditions. The system of motivation of the veterinary pharmacy staff and the sequence of its introduction are offered.*

***Keywords:** motivation, labor productivity, material stimulation, bonus*