

Мотивация провизоров:

что влияет на эффективность работы аптек

Психолог и писатель Джон Равен отмечал, что «поведение человека определяется мотивацией гораздо больше, чем способностями, и основной задачей руководителей является сосредоточение своих усилий на оценке мотивации»



Правильная мотивация вдохновляет сотрудников на реализацию поставленных перед ними задач и получение желаемых результатов, так как позволяет удовлетворять их потребности, которые часто различаются и меняются в зависимости от времени или обстоятельств. Например, для провизора, который только пришел работать в аптеку, важной потребностью является получение новых знаний и навыков для выполнения функциональных обязанностей и обретения желаемого уровня профессионализма, в то время как более опытный сотрудник стремится к повышению по должности и получению дополнительного финансового вознаграждения.

Мотивация базируется на определении мотивов сотрудников, представляющих собой осознанные внутренние побуждения, которые они пытаются реализовать, работая в организации. Мотивы сотрудников определяются личностными ценностями и убеждениями, а также их представлениями о том, какое место они занимают в организации.

Как правило, выделяют два вида мотивации: **внутреннюю** и **внешнюю**.

Внутренняя мотивация возникает в том случае, когда сотрудники воспринимают свою работу как интересную, значимую и способствующую их развитию. Важными элементами внутренней мотивации являются ответственность, независимость, самостоятельность, возможность плодотворно использовать собственные знания и навыки для дальнейшего профессионального роста. Герцберг описывал внутреннюю мотивацию как «мотивацию благодаря собственно работе».

Действие внутренних мотивационных факторов является эффективным и длительным, так как отражает внутреннюю сущность людей и их психологические установки.

В фармацевтической отрасли внутренняя мотивация также играет значительную роль в процессе достижения организационных целей. Например, для сотрудников аптек — это получение удовольствия от самой работы, личное осознание важности фармацевтической помощи клиенту, а также чувство гордости и удовлетворения за достигнутый результат (консультативная помощь посетителям аптеки, эффективное

и быстрое обслуживание клиентов, грамотное использование принципов мерчандайзинга и пр.). К внутренней мотивации также относится ощущение удовлетворения за соответствие собственным представлениям об «идеальном провизоре». Для сотрудников производственных предприятий — это гордость и ощущение причастности к успешному созданию и промышленному выпуску нового эффективного и безопасного лекарственного препарата, а также удовольствие от самого содержания работы, собственных достижений и т.д.

Внешняя мотивация формируется извне и представляет собой как положительное подкрепление (зарботная плата, признание, похвала и пр.), так и отрицательное — дисциплинарное взыскание, критика, удержание части заработной платы и т.д. Внешняя мотивация может подействовать на сотрудников довольно быстро и эффективно, но она не является долговременной в отличие от внутренней мотивации. Например, Эдвардс Деминг утверждал, что под чрезмерным воздействием внешней мотивации удовольствие от работы и творчества отходит на второй план, подчиняясь

требованию хорошо пройти аттестацию или получить более высокое место в рейтинге.

Тем не менее в организации целесообразно использовать как внешнюю мотивацию, которая позволит привлечь сотрудников, удовлетворить их базовые потребности, так и формировать условия для проявления внутренней мотивации, оказывающей более длительное и эффективное воздействие.

На формирование мотивации сотрудников влияют различные факторы, среди которых:

- миссия и цели;
- наличие обратной связи;
- ключевые ценности организации;
- взаимоотношения с руководством и коллегами;
- баланс работы и жизни;
- организация рабочей среды.

Миссия и цель — формирование четкой и понятной стратегии развития организации — является мотивирующим фактором для сотрудников. Например, миссия аптеки, которая, как правило, заключается в предоставлении фармацевтических услуг высокого качества, а также обеспечении населения лекарственными препаратами и другими товарами аптечного ассортимента, способствует формированию целей высокого мотивационного уровня. К ним относятся: улучшение качества фармацевтической консультативной помощи, повышение уровня профессионализма провизоров, создание привлекательного для клиентов имиджа аптеки, достижение запланированных финансовых показателей и т.д. Правильно поставленные цели способствуют удовлетворению различных потребностей сотрудников, проявляющихся в том числе в самовыражении и развитии.

В процессе реализации целей важна **обратная связь**. Она позволяет сотрудникам оценить собственную деятельность и определить ее последствия. Например, для провизора с небольшим опытом работы обратная связь дает возможность прежде всего повысить свои профессиональные компетенции, определить приоритеты в работе, осознать организационные ценности, почувствовать себя более уверенным и мотивированным на достижение желаемого результата.

Мотивационная характеристика целей описана в теории целей Лотема и Локка. Также ее применяют для обоснования таких процессов, как управление целями, или MBO (management by objectives), где основное внимание уделяется постановке целей и определению результатов деятельности. Несмотря на то что использование MBO может приводить к бюрократическим

проволочкам и слишком много внимания уделяется различным количественным показателям, элементы этой системы используются при формировании оценочной базы для внешней мотивации сотрудников.

Ключевые ценности организации являются основой для создания благоприятной, мотивирующей к достижению результатов рабочей обстановки. Согласно результатам исследований, которые были проведены Джоном Парселлом и его коллегами из университета Bath, все успешные компании имеют четко сформированные, устойчивые, долговременные организационные ценности. Обнаружена взаимосвязь между положительным отношением сотрудников к организационным ценностям и политике компании, которая их придерживается, и уровнем их мотивации и удовлетворенности, а также результатами деятельности компании.

Наиболее распространенные ценности организации: развитие персонала, стремление к инновациям, ориентация на удовлетворенность потребностей клиентов, качество продукции и услуг, обязательства перед обществом и пр. Как правило, организационные ценности соответствуют миссии и видению развития компании, а также специфике ее деятельности. Например, для аптеки основными ценностями являются: качество предоставляемой фармацевтической помощи, профессиональное развитие сотрудников, формирование атмосферы доверия и взаимопомощи; для фармацевтического производственного предприятия — качество (безопасность, эффективность) выпускаемых товаров, инновационность, постоянное развитие сотрудников, создание команды профессионалов и пр.

Взаимоотношения с руководством и коллегами во многом зависят от организационной культуры, наличия атмосферы доверия в коллективе, отсутствия предпосылок для конфликтов на почве несправедливой системы вознаграждения, нерационального распределения ресурсов, «двойных стандартов» и прочих факторов, которые снижают мотивацию людей. Как правило, лидер компании влияет на формирование внутриорганизационной системы ценностей. Кроме того, он является образцом поведения для своих сотрудников, в том числе в вопросах межличностных коммуникаций.

Баланс работы и жизни позволяет сотруднику эффективно совмещать рабочие функции с личной жизнью. Как правило, это выражается в составлении удобных графиков выхода на работу, возможности регулирования длительности рабочего

ЗАДАЧА УПРАВЛЕНИЯ — ЭТО СОЗДАНИЕ СРЕДЫ, ГДЕ КАЖДЫЙ СМОЖЕТ ПОЛУЧАТЬ УДОВОЛЬСТВИЕ ОТ СВОЕЙ РАБОТЫ

ЭДВАРДС ДЕМИНГ

дня, более гибкой организации труда. Для провизоров этот мотивационный фактор имеет большое значение, так как большинство специалистов в аптеках — женщины, которым важно иметь возможность уделять необходимое время своей семье. Внимание руководства к фактору баланса работы и жизни позволяет удержать талантливых и продуктивных провизоров и компенсировать этим невысокое денежное вознаграждение и другие мотивационные инструменты, требующие дополнительных денежных и материальных ресурсов.

Организация рабочей среды — формирование соответствующей организации труда, создание рабочей обстановки. Это факторы, влияющие на уровень удовлетворенности/неудовлетворенности сотрудников. Немаловажную мотивационную ценность для провизоров имеют такие факторы, как удобство расположения аптеки, приемлемые и комфортные условия труда, организация рабочего места, наличие современной мебели, оборудования и пр. Для сотрудников фармацевтической отрасли, которые работают, например, в научных и исследовательских лабораториях, важными факторами являются наличие современного оборудования и доступность необходимых материалов, что позволит им получать желаемые результаты.

Наталья Алекперова, канд. фарм. наук, доцент кафедры организации и экономики фармации НМУ им. А.А. Богомольца

Литература

1. Алекперова Н.В. Лидерство в фармации. — К.: Издательский дом Дмитрия Бурого, 2015. — 240 с.
2. Армстронг М., Стивенс Т. Оплата труда: Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / Пер. с англ. О.В. Теплых, науч. ред. Т.В. Герасимова. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Бук, 2007. — 512 с.
3. Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга: принципы построения устойчивого бизнеса / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 370 с.
4. Стив Джобс: путь лидера. Главные изречения об успехе, бизнесе и жизни. — М.: Эксмо, 2012. — 200 с.