

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

*Збірник матеріалів
Всеукраїнської науково-практичної конференції*

Київ 2006

ББК 65.9(4УКР)290-2я43
К65

Рецензенти: *І. І. Дахно*, д-р екон. наук, проф.
Я. Ф. Радиш, д-р наук з держ. управління, проф.
Л. В. Лазоренко, канд. екон. наук, доц.

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 9 від 29.10.05)

Концептуальні засади формування менеджменту в Україні:
К65 36. матер. Всеукраїнської наук.-практ. конф. — К. : МАУП, 2006. — 352 с.

ISBN 966-608-544-5

До збірника наукових праць увійшли доповіді, які були представлені на пленарних і секційних засіданнях Всеукраїнської науково-практичної конференції “Концептуальні засади розвитку менеджменту в Україні”, і статті, запропоновані для обговорення в дискусіях.

Для науковців, освітян, менеджерів різних рівнів управління та для всіх, хто цікавиться проблемами менеджменту і розвитку управлінської думки в Україні.

ББК 65.9(4УКР)290-2я43

ISBN 966-608-544-5

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2006

Розділ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....163

Баєва О. В.

Специфіка конкурентних відносин у галузі охорони здоров'я163

Сергієнко О. М.

*Концептуальні принципи формування основних положень
стратегії соціально-економічного розвитку України168*

Ячменева В. М., Сульма А. И.

Характеристика угроз и источников их возникновения178

Ігнат'єва І. А.

Методичні основи оцінки конкурентних позицій підприємства181

Кримська Л. О.

*Стратегічний аналіз конкурентної ситуації світового ринку
трансформаторів.....187*

Добровольская О. П.

*Методические подходы к оценке внедрения системы стратегического
экологического менеджмента в производственной сфере197*

Паранд Ф.

*Товарная составляющая маркетинговой стратегии
в международном сотрудничестве203*

Маслов Ю. К.

Стратегічне фінансове планування діяльності банку211

Саннікова Н. С.

Стратегія управління депозитними операціями банку218

Розділ 3

КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ225

Згалат-Лозинська Л. О.

*Мотивація праці як складова менеджменту фармацевтичного
підприємства.....225*

Тарасенко І. О., Білорус Т. В.

Теорія та практика оцінки кадрового потенціалу підприємства230

Акаємова А. В.

Взаимосвязь корпоративной политики с управлением ресурсами239

Кучер Л. Р.

*Формування мотиваційного механізму управління персоналом
на торговельному підприємстві в умовах трансформаційної економіки243*

Іваниченко В. В.

*Современный аспект стимулирования работников в управлении
деятельностью предприятия.....252*

Розділ 3

КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 615.12 (075)

ЗГАЛАТ-ЛОЗИНСЬКА Л. О.,

канд. екон. наук, доц.

(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ЯК СКЛАДОВА МЕНЕДЖМЕНТУ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Здоров'я громадян є одним із основних стратегічних багатств нації, а його підтримка та зростання має бути пріоритетом державної політики. Ефективність системи охорони здоров'я значною мірою залежить від ступеня забезпеченості громадян необхідними якісними, діючими та доступними лікарськими засобами та виробами медичного призначення, а отже, від ефективності функціонування фармацевтичних підприємств. Швидкий розвиток упродовж останніх років малих і середніх підприємств у галузі фармації, які здійснюють роздрібну та оптову реалізацію лікарських засобів, поставив їх перед проблемою виживання в жорсткій конкурентній боротьбі. Останнє можливе лише за умови реалізації системи менеджменту, яка дасть змогу оптимізувати та ефективно використовувати наявні ресурси фармацевтичного підприємства, в особливості людські. Вочевидь, розв'язати цю проблему можливо лише через реалізацію дієвої кадрової політики на кожному підприємстві та розробку відповідної системи мотивації трудової діяльності. Зрозуміло, що перелік заходів систем мотивації буде відмінним для різних фармацевтичних закладів, але простежуються певні загальні риси, характерні для більшості підприємств України, зумовлені макроекономічними тенденціями.

Так, скорочення частини коштів на оплату праці в структурі грошових доходів населення на 20 % за останнє десятиліття, невідповідність величини мінімальної заробітної плати вартості робочої сили, відсутність тенденції стійкого зростання реальної заробітної плати, низький рівень життя значної частини населення свідчать про зниження відтворювальної функції заробітної плати. У зв'язку з цим переважна частина працюючих в Україні прагне насамперед задовольнити свої фізіологічні потреби, а також досягти матеріальної та психологічної стабільності в майбутньому. А це, у свою чергу, призводить до того, що зміст роботи, підвищення продуктивності праці й задоволення соціальних потреб (потреб вищого рівня) стають вторинними відносно більш актуальних і злободенних проблем, а саме підвищення рівня оплати, поліпшення умов праці, гарантованої зайнятості тощо. Крім того, відповідно до теорії К. Альдерфера, незадоволені соціальні потреби посилюють мотивуючий вплив потреб нижчого рівня на ефективність праці. Отже, основним фактором мотивації на сучасному етапі розвитку економіки поки що залишається забезпечення стабільного матеріального добробуту громадян.

Зазначені тенденції також впливають на формування системи мотивації і на фармацевтичних підприємствах, однак є окремі особливості, зумовлені специфікою галузі. Водночас у розрізі фармацевтичної галузі спектр мотиваційних заходів істотно відрізняється залежно від виду діяльності та форми власності підприємства.

Так, зокрема, фармацевтичні заклади можуть бути виробничими, посередницькими, збутовими (у тому числі оптовими, оптово-роздрібними та роздрібними), перебувати в державній (у тому числі загальнодержавній та комунальній) і приватній власності.

Ураховуючи той факт, що на фармацевтичних підприємствах державної форми власності заробітна плата є фіксованою та практично не залежить від зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовища організації, формування системи мотивації праці для цих закладів має спиратися на обмежений спектр заходів переважно морального стимулювання, тобто впливати на потреби, задоволення яких для більшості працівників не є визначальним при формуванні ставлення до виконання посадових обов'язків. У зв'язку з цим доцільно передусім розглянути процес формування системи мотивації праці на підприємствах приватної форми власності, зокрема в аптечних закладах.

Зважаючи на вищевикладене, передусім необхідно дослідити економічну складову процесу мотивації аптек.

Стимулювання працівників підвищувати рівень продуктивності своєї праці, якість виконання функцій необхідно здійснювати передусім за рахунок підвищення їхньої заробітної платні. Остання безпосередньо залежить від рівня прибутковості приватного фармацевтичного закладу та частки нерозподіленого прибутку, яка спрямовується на економічне стимулювання працівників. У свою чергу прибутковість взаємопов'язана з якісними характеристиками кадрів, зокрема з освітньо-кваліфікаційним рівнем, особистими якостями працівників, такими як культура ділового спілкування, зокрема зі споживачами; уміння керувати своєю поведінкою і регулювати свій психічний стан; емоційна стійкість і стресостійкість; уміння поводитися в конфліктних ситуаціях; чітко висловлювати свої думки; здатність оптимізувати соціально-психологічний клімат у колективі, створювати психологічний комфорт. Слід також зазначити, що для фармацевтів аптечних закладів особисті якості не можна вважати другорядними щодо кваліфікаційних характеристик. Так, навіть висококваліфікований фармацевт, який під час проведення операції купівлі не в змозі уникнути конфлікту з клієнтом, є неефективним з точки зору економічного процвітання фармацевтичного закладу, в якому він працює. Це пов'язано зі специфікою споживачів таких закладів. Здебільшого споживач — це хвора людина, яка не лише прагне придбати медикаменти, а й потребує уваги до себе, можливо консультації, а якщо це люди похилого віку — то іще й спілкування та вибору оптимальних за ціною лікарських засобів. Фармацевт, починаючи робочий день, окрім золотого правила менеджера з продажу “клієнт завжди правий” має дотримуватися догми уникати будь-яких конфліктів зі споживачами та оптимізувати час на обслуговування кожного відвідувача аптеки. У цьому разі корисною є рекомендація щодо регулювання психічного стану, емоційної стійкості працівників: варто починати робочий день з обговорення психологічних проблем співробітників, у разі необхідності проводити тестування на рівень конфліктності задля виявлення особистісних рис, які необхідно вдосконалити, розглядати поточні проблеми, що виникли або можуть виникнути в процесі реалізації лікарських засобів. Ідеальним у цьому разі є проведення “п'ятихвилинок” перед початком робочого дня.

Водночас необхідно заохочувати до раціонального використання робочого часу, самонавчання, ознайомлення з новими асортиментни-

ми позиціями препаратів, поглиблення знань щодо фармакологічних властивостей, умов зберігання препаратів. Останнє дає змогу фармацевту торгового залу просторово орієнтуватися у величезному спектрі наявних медикаментів, а отже, скоротити час обслуговування середнього відвідувача. Задля цього керівництво має передбачати участь у виставках, семінарах, тренінгах з оплатою часу на рівні, встановленому в трудовому договорі (контракті), а також заходи щодо зниження рівня плинності кадрів.

Нині розроблено нові підходи до побудови посадових окладів керівників, фармацевтів і технічних службовців аптечних закладів шляхом:

а) визначення мінімальної тарифної ставки фармацевта на основі визначення вартості робочої сили з урахуванням середніх витрат праці за її нормальної інтенсивності;

б) відновлення пропорцій у диференціації окладів фармацевтичних працівників різної кваліфікації з урахуванням підвищення базової тарифної ставки;

в) присвоєння або підтвердження кваліфікаційного рівня конкретного працівника, що має здійснюватися за результатами атестації.

Додаткова заробітна плата дає змогу врахувати складність і кваліфікацію праці, поєднання професій, понаднормативну роботу, соціальні гарантії підприємства у випадку вагітності або навчання співробітників тощо. Матеріальне стимулювання передбачає також виплату премій і надбавок до основної заробітної плати з фонду додаткової заробітної плати за виконання або дострокове виконання поставлених завдань. Премія має прямо пов'язувати результати роботи кожного підрозділу й працівника з результатами діяльності аптечної установи.

Також у фармацевтичних підприємствах можна застосувати такі форми оплати праці, які передбачають колективні системи преміювання. Вони орієнтовані не стільки на підвищення результативності праці окремих працівників, скільки на злагоджене функціонування всього колективу. Головна їхня суть полягає в безпосередній залежності оплати праці окремих працівників від результатів діяльності всієї фірми. Ці системи оплати праці є фактором не лише підвищення ступеня матеріальної зацікавленості, а й посилення соціальної злагоди в організації, зокрема у стосунках працівників з керівниками.

Розглянуті особисті якості працівників фармацевтичних закладів, їх кількісне експертне оцінювання можуть стати основою розробки та запровадження багатофакторної або всефакторної системи оплати праці в аптечних закладах. Сутність багатофакторної системи полягає в тому, що загальна заробітна плата фармацевта визначається залежно від великої кількості факторів і складається з плати за виконання численних норм, до яких можна віднести норми реалізації, норми обслуговування споживачів, а також норми з економії різних видів витрат виробництва і обігу, норми з ефективності використання обладнання, інструментарію, матеріалів тощо. Крім того, у цій системі передбачається виконання нормативних вимог до підвищення якості обслуговування, зниження рівня конфліктності тощо. У підсумку остаточна заробітна плата може коректуватися за допомогою коефіцієнтів, в яких відбивається реалізація зазначених норм.

При всефакторних системах, як правило, розробляється єдиний синтетичний показник ефективності процесу праці працівника, і заробітна плата визначається динамікою цього показника. Водночас всефакторна система не суперечить ідеї диференціації окладів з використанням тарифного коефіцієнта до базової тарифної ставки.

Багатофакторні, всефакторні системи оплати праці доцільно також застосовувати для визначення величини заробітної плати не лише фармацевтів, а й провізорів, уповноваженої особи.

Окрім матеріального стимулювання працівників фармацевтичних підприємств, можна запропонувати заходи морального характеру, наприклад залучення до участі в управлінні закладом, заохочення наданням додаткового вільного робочого часу, планування кар'єри тощо. Однак, як зазначалося, ці заходи не є основними мотиваційними факторами, а тому не завжди вдається досягти бажаних результатів.

Отже, за сучасних умов ефективність роботи фармацевтичного закладу значною мірою залежить від застосування комплексу заходів мотивації, провідну роль у структурі яких має відігравати заходи матеріального характеру, що неодмінно необхідно враховувати в процесі розробки кадрової політики даних підприємств.