Практика по организации и экономике фармации . Занятие на 27.03.2020г.

Тема: Система мотивации персонала в аптеках и аптечных сетях

Прежде чем строить эффективную систему мотивации персонала, необходимо проанализировать и внести изменения в систему управления персоналом в аптеке. Согласно теории двухфакторной мотивации, разработанной легендарным американским психологом Фредериком Герцбергом, можно выделить две группы факторов, вызывающих удовлетворенность работой — поддерживающие (гигиенические) и истинные мотивы (табл. 1).

| **Поддерживающие факторы** | **Истинные мотивы** |
| --- | --- |
| Условия труда | Достижения |
| Оплата труда | Признание |
| Безопасность и политика компании | Отвественность |
| Организация и управление | Труд сам по себе |
| Межличностные отношения | Личностный рост |

Таким образом, чтобы система мотивации функционировала эффективно, необходимо сначала обеспечить выполнение поддерживающих факторов, т.е. заложить фундамент эффективной системы управления персоналом.

##### Особая роль руководителя

Ключевым фактором, влияющим на мотивацию сотрудника, является непосредственный руководитель. В связи с этим следует уделить пристальное внимание обучению заведующих аптеками основным принципам управления персоналом. В минимальный курс обучения необходимо включить:
— основы оперативного управления;
— навыки планирования;
— организация и постановка задач;
— обучение персонала;
— делегирование;
— мотивация;
— контроль и координация;
— основы лидерства;
— методы работы с персоналом;
— навыки общения;
— работа с картотекой;
— ведение отчетности по работе с персоналом.

Для построения эффективной системы управления персоналом в аптеке (аптечной сети) следует обеспечить выполнение следующих шагов:
— доведение до всех сотрудников стратегии компании. Сотрудники хотят знать, куда планирует двигаться и каким образом намерена развиваться компания, в которой они работают.

— внедрение регламентов. Наличие стандартов в той или иной области приводит к снижению управленческих затрат, времени принятия решения, снижает вероятность ошибок, улучшает качество обслуживания. Регламентация снижает уровень неопределенности в работе персонала, помогает распределить ответственность и порядок работ. Сотрудникам становится понятно что, как, когда и кто делает;
— создание системы обучения персонала. Просто написать и внедрить регламенты мало, необходимо, чтобы сотрудники их приняли, выучили и исполняли. Поэтому следующим необходимым условием является создание системы обучения персонала, включающей следующие элементы:
— обучение внутренним стандартам (регламентам) компании и объяснение их необходимости;
— обучение фармспециалистов;
— обучение руководителей (заведующих аптеками);
— обеспечение контроля выполнения стандартов.

##### Система мотивации персонала в аптеках

Прежде чем перейти к непосредственному построению системы мотивации, необходимо определить, к чему нельзя мотивировать сотрудников, а к чему необходимо. Персонал НЕЛЬЗЯ мотивировать к:
— выполнению обязательных действий, прописанных в должностных инструкциях и регламентах. Для этого существует система управления, которая и обеспечивает их выполнение;
— достижению положительных результатов неправильными способами. Аптеке не все равно, как она зарабатывает деньги. Иначе существует высокая вероятность достижения мелких тактических успехов в ущерб стратегическим целям;
— старанию. Важен только результат, а не потраченные на него усилия.
Областью мотивации должно быть только то, на что сотрудник может влиять. Цель руководителя — определить эту сферу и разработать мотивационную схему согласно целям компании.

Перед первостольником и заведующим аптекой стоят разные цели, следовательно, будут различаться и мотивационные схемы. Схема мотивации первостольников состоит из четырех взаимосвязанных элементов:

 побуждение к достижению определенных финансовых показателей;
— побуждение к эффективной работе с клиентами аптеки;
— побуждение к выполнению дополнительных обязанностей;
— дополнительные мотивационные премии.( В данный раздел включены дополнительные выплаты, направленные на удержание сотрудников, а именно:
— за стаж работы в компании;
— социальные выплаты.
Такие выплаты не обязательно должны быть большими, но само их наличие демонстрирует сотруднику внимание к нему.)

**Система мотивации заведующих.**
Мотивационная схема для заведующих аптеками состоит из пяти взаимосвязанных элементов:

1. выполнение сотрудниками аптеки основных плановых финансовых показателей;
2. эффективная работа с аптечным ассортиментом, которая характеризуется:
	* отсутствием дефектуры по ключевым позициям;
	* отсутствием затоваривания нерентабельным ассортиментом;
	* отсутствием товара с истекающим сроком годности и товаров, не продающихся более 3 месяцев;
3. эффективное управление персоналом. Подтверждением этой эффективности служат:
	* высокие показатели регулярных оценок персонала;
	* выполнение сотрудниками стандартов компании;
	* отсутствие текучки кадров;
4. переход аптеки в новую категорию в рамках аптечной сети;
5. увеличение количества постоянных клиентов.

##### Порядок и эффекты системы мотивации

Построение и развитие системы мотивации в аптечной сети представляет собой следующие последовательные действия:

1. определение стратегических целей компании;
2. анализ системы управления персоналом в аптечной сети (аптеке);
3. проектирование системы мотивации сотрудников аптеки в соответствии со стратегическими целями компании;
4. объяснение мотивационной схемы всему персоналу аптечной сети;
5. выделение отдела (или сотрудника), ответственного за разработку и контроль выполнения мотивационных схем;
6. исследование изменения основных финансовых показателей в зависимости от функционирования системы мотивации.

На рис. 3 представлена схема построения системы мотивации в аптечной сети.


Построения системы мотивации в аптеке сулит ей следующие выгоды:
— оптимизацию основных финансовых показателей;
— повышение эффективности работы с персоналом: снижение текучки кадров, рост квалификации сотрудников, формирование команды профессионалов, объединенных едиными целями;
— повышение профессионализма руководителей аптеками (АС);
— улучшение обслуживания клиентов;
— формирование положительного имиджа аптеки у клиентов.