

**БЛАГОПРИЯТНЫЙ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ  
И НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ КАК ФАКТОРЫ ПОВЫШЕНИЯ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА В АПТЕКЕ**

**Favorable psychological climate and non-material motivation  
as factors of increasing labor efficiency in a pharmacy**

**А. В. Болденков**, кандидат экономических наук, эксперт ПАО «Ростелеком», г. Барнаул  
(Барнаул, ул. Димитрова, 52)

*Рецензент:* А. В. Ручкин, доцент, кандидат социологических наук,  
доцент кафедры менеджмента и экономической теории

**Аннотация**

Одной из задач, стоящих перед руководством аптечной сети, является повышение прибыльности деятельности сети. Один из способов – это повышение эффективности труда сотрудников аптеки. Эффективность труда зачастую зависит от заинтересованности сотрудника в получении дополнительного дохода. В современной науке нет единого подхода, который мог бы с одинаковой силой мотивировать весь персонал организации. Поэтому администрации аптечной сети приходится подбирать различные модели мотивации для сотрудников отдельного аптечного пункта или всей сети сразу. С целью создания эффективной модели мотивации, руководство должно учитывать как материальное стимулирование, так и нематериальное стимулирование персонала. В статье обозначены уже действующие методы мотивации, направленные на рост переменной составляющей оплаты труда для ключевых звеньев работников аптеки (заведующих пунктами, провизоров и фармацевтов работающих «за первым столом»). В частности, для заведующих аптеками основными элементами переменной части оплаты труда являются: работа с кадрами и ассортиментом аптечного пункта, рост количества постоянных покупателей, выполнение плана по выручке от продаж.

Для провизоров и фармацевтов работающих «за первым столом» составляющими, влияющими на переменную часть заработной платы, выступают: выполнение плана по выручке от продаж, выполнение сотрудниками дополнительных обязанностей, активная работа с покупателями. Для повышения эффективности работы персонала предлагается дополнительно использовать нематериальные формы стимулирования: присвоение переходящего звания «Лучший в профессии», формирование коллектива аптечного пункта людьми с похожими темпераментами, учет мнение каждого члена коллектива при формировании рабочего графика, построение доверительных отношений между персоналом и руководителем.

**Ключевые слова:** аптечная сеть, персонал, экономика, мотивация, эффективность, менеджмент, фармацевтический бизнес, плановые показатели

**Summary**

One of the tasks facing the management of the pharmacy chain is to increase the profitability of the chain. One of the ways is to increase the efficiency of the pharmacy employees. Labor efficiency often depends on the employee's interest in obtaining additional income. In modern science, there is no single approach that could motivate all personnel of an organization with equal force. Therefore, the administration of a pharmacy chain has to select various models of motivation for employees of an individual pharmacy or the entire chain at once. In order to create an effective motivation model, management must take into account both material incentives and non-material incentives for personnel. The article outlines the already existing methods of motivation aimed at increasing the variable component of remuneration for key segments of the pharmacy workers (department heads, pharmacists and pharmacists working "at the first table"). In particular, for

pharmacy managers, the main elements of the variable part of remuneration are: work with personnel and the assortment of a pharmacy, an increase in the number of regular customers, and fulfillment of the sales revenue plan. For pharmacists and pharmacists working "at the first table", the components that affect the variable part of wages are: fulfillment of the sales revenue plan, employees performing additional duties, active work with customers. To increase the efficiency of staff work, it is proposed to additionally use non-material forms of incentives: assignment of the rolling title "Best in the Profession", forming a team of a pharmacy by people with similar temperaments, taking into account the opinion of each team member when forming a work schedule, building trust between staff and a manager.

**Keywords:** pharmacy chain, personnel, economics, motivation, efficiency, management, pharmaceutical business, targets

### **Основные положения:**

- Проанализирована действующая система мотивации персонала, в основе которой находится материальное стимулирование сотрудников.
- Установлены основные проблемы, связанные с использованием только материальной мотивации.
- В целях повышения эффективности труда предложено более активно использовать нематериальное стимулирование сотрудников аптеки, в основе которого должен находиться благоприятный климат в аптеке. С целью проверки рассматриваемых предложений на практике было проведено исследование, подтверждающее эффективность использования нематериального стимулирования персонала.

### **Материалы и методы**

В целях формирования предложений по повышению эффективности труда сотрудников аптеки был использован общенаучный метод анализа, при помощи которого были выявлены составные элементы действующей системы мотивации персонала аптечной сети. Были проанализированы работы современных авторов связанных с мотивацией персонала, практическая деятельность небольшой аптечной сети.

Используя общенаучный метод исследования – синтез, были сформулированы предложения по повышению эффективности труда сотрудников при помощи нематериальной мотивации, в основе которой лежит благоприятный климат в трудовом коллективе. При помощи метода исследования полученные предложения были опробованы на практике в сети аптек.

### **Введение**

Управление выбором работника посредством контроля и отслеживания эффективности системы мотивации – важное условие, так как ожидания и интересы сотрудников меняются, а привыкание к мотивирующему фактору перестаёт влиять на продуктивность труда [5].

Повышение производительности труда – это один из главных вопросов, который стоит перед менеджментом предприятий различной организационно правовой формы собственности. Один из инструментов повышения эффективности труда – это мотивация персонала. У руководителя, который может правильно замотивировать сотрудников в производственном процессе царит здоровая конкуренция и слаженность этапов производства, что ведет к увеличению эффективности и производительности труда [3].

В настоящее время фармацевтическая отрасль является одной из ключевых отраслей в экономической сфере России. Именно фармацевтика выступает в качестве необходимой составляющей национальной и политической безопасности государства, а также высокодоходным и быстроразвивающимся сегментом экономики. Согласно аналитическим данным, пере-

довыми странами являются те, в которых высокоразвиты рынки образования, медицинских услуг и фармацевтика, то есть все рынки, имеющие социальную направленность [14].

Фармацевтический бизнес – это одна из составляющих экономики страны. В своей профессиональной деятельности сотрудник аптеки непроизвольно выполняют сразу две функции:

1. Сотрудник здравоохранения – как составная часть всей системы здравоохранения страны фармацевт и провизор несут полную ответственность за рекомендации и советы.

2. Торговый персонал – главная задача которого увеличить объем продаж и, как следствие, увеличить объем выручки от реализации.

Указанные функции накладывают определенный отпечаток на разработку и внедрение системы мотивации, так как при разработке системы мотивации очень важно учесть не только желание достичь высокого экономического эффекта от работы, но и соблюсти все требования и стандарты, предъявляемые к аптечной деятельности.

### ***Обсуждение и результат***

В современном мире является скорее исключением, чем практикой аптечные пункты, где заработная плата сотрудника состоит только из фиксированной части, без учета переменной составляющей в виде надбавок и премий. В сложившейся практике, соотношение переменной и фиксированной части оплаты труда является действенным инструментом мотивации сотрудников.

Внедрение новой мотивационной системы в аптечной сети проходит следующие стадии:

1. Определение стратегической цели и обозначение конкретных задач аптечной сети.
2. Для каждого отдельно взятого сотрудника определяется его круг задач, ответственности и полномочий.
3. Разрабатывается, внедряется непосредственно сама система мотивации.
4. Проводится контроль жизнеспособности мотивационной системы.
5. Анализируется полученный результат, делаются выводы о жизнеспособности новой системы.

Обобщенно структура аптечной сети выглядит следующим образом:

1. Администрация аптечной сети – руководство, бухгалтерия и т.д.
2. Аптечный пункт – заведующая аптекой, сотрудники «первого стола», санитарка.

Основным звеном во всей работе сети и при взаимодействии с клиентами выступают фармацевты и провизоры, работающие за «первым столом» и заведующие аптечными пунктами, так как именно от этих специалистов в первую очередь зависит выручка от продаж.

Определим составные элементы, которые влияют на переменную составляющую заработной платы заведующей аптекой в действующей системе мотивации:

1. Грамотное управление кадрами, где основными критериями являются:
  - А) Выполнение персоналом аптечного пункта стандартов, принятых в аптечной сети.
  - Б) Отсутствие или незначительная текучка кадров, говорящая о том, что заведующая пунктом эффективно применяет все методы мотивации персонала.
  - В) Высокие показатели при прохождении аттестации внутри сети персонала «первого стола».
2. Исполнение аптечным пунктом доведенного плана по выручке.
3. Увеличение количества постоянных покупателей.
4. Эффективная работа с ассортиментом товара в аптеке:
  - А) Отсутствие лекарственных средств со сроком годности, который уже истек или близок к окончанию.

Б) Отсутствие затоваривания препаратами (создание разумного запаса).

Рассмотрим основные элементы мотивации, которые уже внедрены и действуют для работников «первого стола»:

1. Исполнение доведенного плана по выручке от реализации. К данному элементу мотивации относятся:

А) Выполнение доведенного плана по продаже взаимосвязанной продукции. В данном случае имеется ввиду продажа лекарств, используемых при проведении комплексной терапии и которые используются как дополнение друг к другу (например, противогрибковое средство и витамины). Исполнения рассматриваемого плана способствует увеличению переменной части заработной платы сотрудника.

Б) Рост суммы среднего чека покупателя, что подразумевает под собой сбыт дополнительных позиций из аптечного ассортимента (не связанные между собой). В данном случае переменная составляющая оплаты труда фармацевта или провизора возрастает.

В) Реализация продукции из основного блока ассортимента препаратов. В этом случае стоит рассматривать мотивацию сотрудников «первого стола» на продажу в первую очередь лекарственных средств, приносящих наибольший доход аптечному учреждению, т. е. с наибольшим уровнем наценки. При реализации таких лекарств переменная составляющая заработной платы увеличивается.

Г) Выполнение планового показателя по бонусным товарам. Зачастую производители препаратов предлагают аптечным сетям определенные бонусы за продажу товаров их марки. Часть полученных бонусов распределяется между сотрудниками, в зависимости от доли их участия. Бонусами для сотрудников являются – финансовое вознаграждение, материальные сувениры, дополнительные оплачиваемые дни к отпуску.

2. Осуществление дополнительной работы с клиентами аптеки:

А) Продажа подарочных сертификатов.

Б) Создание клиентской базы аптечной сети путем выдачи дисконтных карт.

3. Осуществление исполнения дополнительных обязанностей в аптечном пункте. В рассматриваемой ситуации сотрудник может быть вознагражден как финансово, так и путем предоставления дополнительных оплачиваемых выходных дней. Под дополнительными обязанностями подразумевается:

А) Наставничество над новыми сотрудниками для их адаптации к условиям работы в аптечном пункте и, как следствие, повышения эффективности труда новичков. Наставниками могут быть только опытные фармацевты или провизоры, проработавшие в аптеке длительное время.

Б) Выполнение работы по осуществлению заказа товара в аптечный пункт.

В) Трудоустройство в аптечную сеть новых провизоров или фармацевтов. Ведь от эффективности работы отдельно взятого специалиста зависит результат работы аптеки в целом.

Г) Внесение предложений по усовершенствованию уже действующих в аптечном пункте бизнес-процессов и внедрению новых.

Д) Исполнения обязанностей главного по смене, т. е. сотрудника, который отвечает за всю работу смены провизоров и фармацевтов.

4. Выплаты стимулирующего характера – главная задача таких выплат заключается в оказании внимания работнику, поэтому выплата не обязательно должна быть большой. Например – доплата за стаж работы.

С целью привлечения на работу в свою аптечную сеть более квалифицированных кадров и повышения эффективности труда уже действующих, руководство сети модернизирует си-

стему материального стимулирования персонала или внедрить новую систему, фундаментом которой лежит так же только материальное вознаграждение. В таком менеджмент сталкивается со следующими проблемами:

1. Ограниченность бюджета компании по статье «Оплата труда». Заработная плата – это весомая статья затрат любого организации, и аптечный бизнес не является исключением. При использовании новой системы материальной мотивации не забывать, что эффект от стимулирования сотрудников не должны привести к убыточности деятельности одного конкретного аптечного пункта или все сети сразу, т. е. результат от выработки персонала не должен только идти на выплату стимулирующих надбавок, часть результата работы должна идти на формирование дополнительной прибыли.

2. Внедрение новой системы мотивации может привести к потере части коллектива. Из-за наличия большого числа неизвестных составляющих (как новая система будет работать, какой от нее будет финансовый результат), часть сотрудников может уволиться.

3. Наличие адаптационного периода для действующего персонала. Нововведения должны пройти период адаптации, чтобы сотрудники поняли и начали пользоваться новыми инструментами повышения переменной составляющей своего заработка. После окончания адаптационного периода возможно увидеть эффект от применения новой системы мотивации.

4. Условия коллективного договора. Рассматриваемый аспект актуален в случае сокращения суммы постоянной части заработной платы сотрудника. Так же при уменьшении суммы постоянной части возможен отток персонала из аптек с небольшим объемом выручки. В случае уменьшения постоянной части, так же затрудняется процедура по введению штрафов за некачественное выполнение сотрудниками своих профессиональных обязанностей. Внесение изменений в коллективный договор возможно только при условии согласования всех условий с членами трудового коллектива. Корректировки условий коллективного договора могут способствовать появлению негативного климата в коллективе, что может сказаться на эффективности труда.

По нашему мнению, для привлечения специалистов более высокого класса в свои аптеки и повышения эффективности действующих специалистов руководство должно использовать не только средства материального стимулирования, но и нематериальной мотивации, в основе которой будет находиться благоприятный психологический климат в коллективе.

Чтобы минимизировать конфликты в коллективе, увеличить его сплоченность необходимо комплектовать аптечный пункт людьми со схожими темпераментами и психотипом, что приведет к повышению эффективности труда каждого сотрудника.

Продуктивное исполнение трудовых функций зависит не только от выполнения организационно-производственных требований, но и от личностных отношений, которые оказывают огромное воздействие на состояние и результаты труда человека [11]. Психологическая совместимость персонала приводит к сплоченности социальной группы (трудового коллектива), которая дает следующие положительные эффекты для аптечного пункта:

А) Сотрудничество и кооперация всех членов коллектива. Данный аспект приведет к искоренению «принципа самосвала», когда сотрудники пытаются переложить смежные полномочия друг на друга, но при этом позволит укрепить принципы взаимовыручки при решении производственных вопросов.

Б) Однозначное понимание цели, поставленной перед коллективом (например, привлечение новых клиентов).

В) Формирование единой базы ценности для всех членов группы (например, выполнения плана по продажам).

Г) Формирование дополнительных коммуникаций и неформального общения. Рассматриваемый фактор приводит к ускорению решения производственных вопросов внутри коллектива.

Д) Высокая степень информированности всех членов коллектива аптеки, что позволяет максимально оперативно реагировать на все нововведения и приказы.

Е) Конструктивное и оперативное решение конфликтов, возникающих в процессе трудовой деятельности, что позволяет сохранить достигнутый уровень эффективности и производительности труда.

Ж) Понимание каждым членом группы своего вклада в неудачи и успехи всего аптечного пункта.

З) Проявление членами коллектива творческой активности, что может привести к увеличению эффективности деятельности аптеки.

Сформировав прочную основу в виде благоприятного психологического климата в трудовом коллективе, с целью повышения эффективности труда нами предлагается использовать дополнительные меры нематериальной мотивации:

1. При определении графика работы учитывать мнение каждого фармацевта и провизора в аптеке. Применение данного приема, во-первых, подчеркнет важность мнения каждого члена коллектива, а во-вторых, поможет сформировать удобный график для сотрудника, что приведет к минимуму количество отгулов для решения личных вопросов.

2. При распределении сотрудников по аптекам сети необходимо учитывать время, которое будет тратить человек на дорогу от дома до работы (время в пути должно быть минимальное). В городах с численностью населения около 700 тыс. человек среднее время, которое тратит человек на путь до работы и с работы составляет около 45 минут в один конец. При минимизации времени на дорогу до рабочего места у сотрудника появляется больше свободного времени, он будет более отдохнувшим, что благотворно скажется на его труде.

3. Мотивация руководителя аптечного пункта на построение доверительных отношений с персоналом своей аптеки. Ведь именно доверительное и открытое отношение между сотрудником и руководителем – это одно из основных условий создания благоприятного климата и, как следствие, высокие показатели эффективности труда.

4. Проведение внутренних конкурсов, например, на звание «Лучший сотрудник», с вручением небольшого сувенира победителю. Проведение такого конкурса подтолкнет сотрудника к повышению своей работоспособности и, как следствие, повышению эффективности деятельности всего аптечного пункта.

5. Вручение грамот и памятных знаков. Данный аспект предлагается более активно использовать, так как он формирует у сотрудника чувство причастности к одному общему делу и лояльности к своей организации, что может способствовать уменьшению текучести кадров.

### ***Заключение***

Как утверждают многие ученые и специалисты, проблема повышения эффективности деятельности российских предприятий по-прежнему остается актуальной [4].

В работе была выявлена двойственность функций сотрудников аптеки – это функции торговли и здравоохранения. Был проанализирован накопленный опыт по материальному стимулированию персонала, выявлены основные проблемы при внедрении новой системы материального стимулирования сотрудников. Предложен ряд действий, направленных на проведение нематериальной мотивации персонала. Однако, для достижения желаемого эффекта, а именно повышение эффективности труда и максимизация прибыли аптеки, руководству необходимо использовать комбинированный подход, т. е. сочетать материальную и немате-

риальную мотивацию персонала, основанную на благоприятном психологическом климате в коллективе.

### Библиографический список

1. *Афанасьева Т. Г.* Результаты анализа системы мотивации персонала аптечной организации // *Инновации и Инвестиции*. 2019. № 4. С. 112-115.
2. *Байшева А. К., Болденкова И. Ю.* Сравнительная оценка лекарственных препаратов группы нимесулида с биофармацевтических позиций на базе аптеки «Первая помощь» г. Барнаула // *Scientist (Russia)*. 2019. № 3 (9). С. 5.
3. *Болденков А. В.* Мотивация, методы мотивации персонала на предприятиях производственной сферы // *Молодежь и наука*. 2021. № 7. С. 1.
4. *Болденков А. В.* Формирование концептуальной модели управления предприятием единичного производства // *Вестник алтайской науки*. 2015. № 2 (24). С. 92.
5. *Верещагина Л. А.* Психология потребностей и мотивация персонала // М.: Гуманитарный центр. 2015. С. 156.
6. *Вишняков А. И.* Психологические особенности трудовой мотивации и ее взаимосвязь с ценностными ориентациями сотрудников медицинских учреждений // *Азимут научных исследований: педагогика и психология*. 2016. Т. 5. № 3 (16). С. 245-248.
7. *Гершанок А. А.* Организация труда в реализации задач повышения эффективности производства, ускорения роста производительности труда // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2019. № 3-1. С. 70-72.
8. *Гурджанян Ш. А.* Производительность труда в торговой сфере // *Modern Economy Success*. 2020. № 2. С. 183-187.
9. *Прокофьева У. Н.* Трудовая мотивация и психологический климат в коллективе в сфере торгового бизнеса // *Балтийский гуманитарный журнал*. 2014. № 1. С. 62-65.
10. *Рузымов Р. В.* Производительность труда, как фактор роста экономики // *Сибирский экономический журнал*. 2020. № 2 (10). С. 8-11.
11. *Сергачева Ж. С.* Социально-психологический климат: сущность и показатели оценки // *Human Progress*. Т. 3, № 5. С. 1-7.
12. *Сивандаева С. Ю.* Способы увеличения производительности труда на предприятии // *Моя профессия карьера*. 2020. Т. 1. № 8. С. 194-197.
13. *Суфиянова О. С.* Повышение производительности труда, как основа успешного экономического развития // *Научный электронный журнал Меридиан*. 2020. № 9 (43). С. 580-582.
14. *Терелецкова Е. В., Габдрахманова Н. С.* Мотивация управленческого персонала фармацевтической отрасли // *Экономика и управление: научно-практический журнал*. 2020. № 1(151). С. 66-69.
15. *Трифанов С. В.* К вопросу повышения производительности труда на предприятии // *Инновационная наука*. 2020. № 1. С. 56-62.
16. *Панина И. Н.* Структура, формирование и развитие мотивации достижения успехов у сотрудников организации // *Азимут научных исследований: педагогика и психология*. 2016. Т. 5. № 4 (17). С. 477-480.



